

# **Palveluohjauspolkua kehittämässä**

## **Ensiaskleet Saarikan palveluohjaustoiminnan Lean-matkalla**

Taina Hämäläinen

Opinnäytetyö

Toukokuu 2017

Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma,  
ylempi AMK

Tekijä(t) Hämäläinen, Taina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Toukokuu, 2017
		Julkaisun kieli Suomi
	Sivumäärä 78 + 27	Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Palveluohjauspolkua kehittämässä.</b> Ensiaskeleet Saarikan palveluohjaustoiminnan Lean-matkalla.		
Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) Jaatinen, Kari; Mäkelä, Tapio		
Toimeksiantaja(t) Perusturvaliikelaitos Saarikka		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyö oli kehittämishanke, jonka toimeksiantaja oli perusturvaliikelaitos Saarikka sekä yhteistyökumppani Keski-Suomen SOTE 2020 -hanke. Työn tarkoituksena oli palveluohjauksen asiakaslähtöinen kehittäminen. Tavoitteena oli jatkokehittää Saarikan palveluohjausmallia peilaten sitä Lean-ajatteluun ja tuottaa tietoa Lean-menetelmien soveltuvuudesta palveluohjaustyöhön ja sen kehittämiseen.</p> <p>Kehittämishankkeen työtapana käytettiin osallistavaa ryhmätyöskentelyä. Toteutusta varten nimettiin työryhmä sekä ohjausryhmä. Kehittämismenetelmänä käytettiin työpajatyöskentelyä hyödyntäen valittuja Lean-työkaluja.</p> <p>Lean-menetelmien käyttäminen osoittautui onnistuneeksi ja hedelmälliseksi tavaksi edistää yhteistyö- ja toimintakäytäntöjä erityisesti työyhteisöjen rajapinnoilla. Työn tuloksena syntyi asiakaslähtöisempi toimintamalli, palveluohjauspolku, kotihoidon palveluja tarvitseville asiakkaille Saarikassa. Lisäksi valmistui mm. ehdotus työnjaon selkiyttämistä toimijoiden välillä. Haasteeksi muodostui uusien toimintamallien juurruttaminen käytäntöön. Keski-Suomen SOTE 2020 -hankkeelle laadittu loppuraportti sekä PowerPoint -esitys ovat hyödynnettävissä Lean-kehittämisen aloittamisessa myös muissa sote-organisaatioissa.</p> <p>Kohdeorganisaatiolle suositellaan kehittämistyön jatkamista nykyisten toimintamallien hiomisella asiakaslähtöisemmiksi, koska sote-uudistukseen liittyvät rakenteelliset muutokset ovat Saarikassa jo osin käytössä olevia toimintatapoja. Asiakaslähtöisyys voidaan nähdä keskeisenä menestystekijänä tulevaisuuden sote-palveluissa ja asiakaslähtöisen palveluohjauksen ja neuvonnan merkitys tulee korostumaan.</p>		
Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> ) palveluohjaus, Lean-ajattelu, asiakaslähtöisyys, osallistaminen		
Muut tiedot		

Author(s) Hämäläinen, Taina	Type of publication Master's thesis	Date May, 2017
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 78 + 27	Permission for web publication: x
Title of publication <b>Developing the case management pathway.</b> The first steps in the Lean-journey in the Saarikka Social and Health Care Public Utility.		
Degree programme Health Care and Social Services Development and Management, Master's Degree		
Supervisor(s) Jaatinen, Kari; Mäkelä, Tapio		
Assigned by Saarikka Social and Health Care Public Utility		
<p>Abstract</p> <p>The thesis was a development project assigned by the Saarikka Social and Health Care Public Utility and the Keski-Suomen SOTE 2020-project. The purpose was to develop client-oriented case management. The aim was to improve case management by using the Lean-thinking model and to produce information about the suitability of the Lean-method in client-oriented development of case management work.</p> <p>The development project was carried out by using group work. A working group and a steering group were assigned for carrying out the work. The development method was workshops for which certain Lean tools were selected.</p> <p>The Lean tools proved to be extremely successful and fruitful methods to promote co-operation and operational practices, especially in the interfaces of the work communities. The result of the project was a client-oriented operational model, a case management pathway, for clients who need home care services in Saarikka. Some proposals for clarifying the distribution of work between the different parties were also made. The challenges were related to making the operational models part of the regular practice. A final report and a PowerPoint – presentation made for the Keski-Suomen SOTE 2020 -project can be used in other social and health care originations when starting development according to the Lean-method.</p> <p>A recommendation made to the assignor organization was that they should continue the development of the present working methods to a more client-oriented direction because the structural changes of the social and health care system are to some extent already in use in Saarikka. Client-orientation can be seen as a central success factor in the future social and health services in which client-oriented case management and counselling will have a significant role.</p>		
Keywords/tags (subjects) case management, Lean-thinking, client orientation, facilitating participation		
Miscellaneous		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>ASIAKASTYÖTÄ KEHITTÄMÄÄN.....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>TOIMINNALLINEN VIITEKEHYS.....</b>	<b>5</b>
2.1	Kohdeorganisaatio perusturvaliikelaitos Saarikka .....	6
2.2	Keski-Suomen SOTE 2020 –hanke yhteistyökumppanina.....	8
2.3	Sote-uudistus.....	9
<b>3</b>	<b>KEHITTÄMISASETELMA .....</b>	<b>11</b>
3.1	Menetelmälliset lähtökohdat .....	11
<b>4</b>	<b>PALVELUOHJAUS .....</b>	<b>16</b>
4.1	Palveluohjauksen määritelmä ja tasot .....	17
4.2	Palveluohjaus on prosessi .....	19
4.3	Tarve palveluohjaukselle .....	21
4.4	Toimivan palveluohjauksen elementtejä .....	22
4.5	Palveluohjaus perusturvaliikelaitos Saarikassa .....	24
<b>5</b>	<b>LEAN-AJATTELU .....</b>	<b>25</b>
5.1	Lean-ajattelun periaatteet .....	27
5.2	Hukka .....	29
5.3	Lean-ajattelu sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstissa .....	31
<b>6</b>	<b>HUOMIO ASIAKKAASEEN .....</b>	<b>34</b>
<b>7</b>	<b>TEOREETTISEN VIITEKEHYKSEN YHTEENVETO .....</b>	<b>37</b>
<b>8</b>	<b>OPINNÄYTETYÖN JA KEHITTÄMISHANKKEEN ETENEMINEN .....</b>	<b>39</b>
8.1	Aloituvaihe .....	40
8.2	Suunnitteluvaihe .....	41
8.3	Käytännön toteuttaminen .....	42
8.4	Tuotokset ja tulokset .....	49

<b>9</b>	<b>EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS .....</b>	<b>53</b>
<b>10</b>	<b>YHTEENVETO, JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET .....</b>	<b>57</b>
	10.1 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaiheet.....	64
<b>11</b>	<b>POHDINTA JA ITSEARVIOINTI .....</b>	<b>66</b>
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>71</b>
	<b>LIITTEET .....</b>	<b>79</b>

## **Kuviot**

Kuvio 1. Kolmivaiheinen palveluohjausprosessi Suomisen (2002) mukaan .....	21
Kuvio 2. Leanin pääperiaatteet .....	27
Kuvio 3. Kahdeksan hukan oiretta.....	30
Kuvio 4. Teoreettisen viitekehyksen suhde käytännön kehittämishankkeeseen .....	38
Kuvio 5. Konstruktivistinen kehittämismalli yhdistettynä PDCA-sykliin .....	40
Kuvio 6. Lean -kehittämishankkeen toteutusvaiheen eteneminen .....	43
Kuvio 7. Työryhmän jäsenten itsearviointi työpajatyöskentelystään asteikolla 1-5. ..	55
Kuvio 8. Esimerkkikuva SWOT-analyysin nelikentästä .....	58

# 1 ASIAKASTYÖTÄ KEHITTÄMÄÄN

Sote-palveluiden tulevaisuus on käsillä, kirjoittavat Aaltonen ja Vauramo (2016, 3). Vähenevien resurssien myötä ei voida enää jatkaa nykyisen palvelujärjestelmän turvin ilman, että vaikeudet kasvavat ja tulokset heikkenevät entisestään, he jatkavat. Suomessa veronmaksukyky ei oleellisesti kasva, vaikka väestön määrä lisääntyy, koska vanhusväestön määrä kasvaa. Ikääntyvän väestön kasvaessa kasvavat myös palvelutarpeet. Aaltosen ja Vauramon (2016, 3) mukaan olemme saavuttaneet pisteen, jossa lisäresursointi ei enää lisää hyvinvointia. Kinnula, Malmi ja Vauramo (2014, 117–118) ovat todenneet, että tämän päivän Suomessa palvelut eivät ole väestön kannalta tasalaatuisia. Sosiaali- ja terveyspalveluiden piirissä tapahtuvat rakenne- muutokset ovat jo johtaneet palveluprosessien uudelleen arviointiin ja toimintojen järjeistämiseen. Toiminnan kehittämistarve nousee valtavaksi jo meneillään olevan sote-uudistuksen takia. Tämä on suuri haaste niin työntekijöille kuin esimiehille. Työyhteisöjen sitoutuminen muutokseen, työn sujuvoittamiseen ja toimintojen uudistamiseen on merkittävä haaste johtamisessa.

Palveluohjaus tähtää asiakkaan elämänlaadun parantumiseen ja omien voimavarojen hyödyntämiseen. Yhteiskunnalliset muutokset tulevat vaikuttamaan palveluohjauksen lisääntyvään tarpeeseen. Asiakaslähtöisen palveluohjauksen ja neuvonnan merkitys korostuu integroituvissa sote-palveluissa. Tutkimuksella on osoitettu, että sosiaali- ja terveydenhuollon kustannukset keskittyvät pienelle osalle väestöstä. 10 % asukkaista kerryttää yhteensä 81 % kunnan sosiaali- ja terveydenhuollon kustannuksista (Leskelä ym. 2013, 3164). Suurkuluttajuus vaatii eri toimijoiden yhteistyötä sekä palveluohjausta, jotta asiakkaan palvelut toimivat asiakkaan kannalta oikea-aikaisesti ja kustannustehokkaasti. Palvelujärjestelmän tulisi keskittyä palveluiden suurkuluttajaryhmän hallintaan ja erityisesti ehkäistä asiakkaiden joutumista siihen. Leskelä ym. (2013, 3167) esittävät, että toiminnan suunnittelussa tulisi huomioida kalliin ja eikalliin asiakkaan erilaiset tarpeet. Valtaosa väestöstä arvostaa terveyspalvelujen hyvää saatavuutta ja laatua, mihin esimerkiksi valinnanvapauden lisääminen vaikuttaa.

Kalliit asiakkaat taas hyötyvät pysyvästä hoitosuhteesta ja hoitavan henkilöstön yhteistyöstä yli organisaatorajojen.

Meneillään olevan Sote-uudistuksen myötä joudutaan väistämättä tarkastelemaan uudelleen nykyisiä toimintatapoja. Asiakslähtöisyys painottuu mm. vanhuspalvelulain ja laatusuosituksen näkökulmasta. Palveluohjausprosessin kehittäminen valikoitui opinnäytetyön aiheeksi tekijän oman työtaustan ja mielenkiinnon sekä työnantajalta nousseen esityksen pohjalta. Keski-Suomen SOTE 2020 -hankkeen etsiessä kohdeorganisaatiota palveluohjauksen Lean-pilotille, osuivat nämä palaset yhteen. Lean-ajattelun hyödyntäminen asiakslähtöisyyden ja asiakkaalle arvoa tuottavan toiminnan kehittämisessä palveluohjauksessa nähtiin uutuusarvoltaan ja ajankohtaisuudeltaan sopivaksi YAMK-opinnäytetyön aiheeksi.

Opinnäytetyö käsittelee palveluohjaustoiminnan asiakslähtöistä kehittämistä Lean-menetelmiä hyödyntäen. Työ on kehittämishanke, joka on toteutettu kohdeorganisaationa olevalle perusturvaliikelaitos Saarikalle (myöhemmin Saarikka) yhteistyössä Keski-Suomen SOTE 2020 -hankkeen kanssa. Asiakslähtöisyyttä sinänsä on tutkittu opinnäytetöinä suhteellisen paljon lähivuosina. Lean-ajattelua on hyödynnetty terveyspalveluiden kehittämisessä, mutta sosiaalipalveluiden alueella Leania ei ole hyödynnetty. Kehittämishankkeen tarkoituksena nousi Saarikan palveluohjaustoiminnan asiakslähtöinen kehittäminen. Hankkeen tavoitteena oli jatkokehittää Saarikan palveluohjausmallia peilaten sitä Lean-ajattelua sekä tuottaa tietoa Lean-ajattelun soveltuvuudesta palveluohjaustyöhön. Hankkeen pilottina kehittämiseen saatiin ulkopuolista asiantuntijatukea sekä resurssointia. Työskentely eteni työpajaakoontumisi-na hankkeeseen valitun työryhmän kesken sekä palavereina ohjausryhmän kanssa.

### **Opinnäytetyön rakenne**

Opinnäytetyö muodostuu yhdestätoista luvusta. Johdantoluvun jälkeen luodaan katsaus opinnäytetyön toiminnalliseen viitekehykseen eli kohdeorganisaationa olleeseen Perusturvaliikelaitos Saarikkaan sekä yhteistyötahona toimineeseen Keski-

Suomen SOTE 2020 -hankkeeseen. Luku kolme avaa opinnäytetyön ja kehittämiss-hankkeen lähtökohtia, taustaa sekä tarkoitusta ja tavoitteita. Lisäksi tarkastellaan kehittämishankkeen menetelmiä. Luvut neljä, viisi ja kuusi on kirjoitettu johdatta-maan lukija opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen, mistä esitetään koottu yh-teenveto luvussa seitsemän. Luvussa kahdeksan kuvataan kehittämishankkeen käy-tännön toteuttamista ja opinnäytetyötä prosessina. Työn eettisyyteen ja luotettavu-u-teen paneudutaan luvussa yhdeksän. Kymmenennessä luvussa pyritään kokoamaan kehittämishankkeen aikana syntyneitä ajatuksia yhteenvedoksi sekä esittämään joh-topäätöksiä ja kehittämisehdotuksia. Yhdestoista luku on opinnäytetyön pohdinta ja itsearviointi. Liitteisiin on koottu mm. lisätietoa.

## **2 TOIMINNALLINEN VIITEKEHYS**

Opinnäytetyö on toimintakeskeinen ja työelämälähtöinen kehittämishanke, jossa kohdeorganisaationa oli Saarikka sekä yhteistyökumppanina Keski-Suomen SOTE 2020 – hanke. Opinnäytetyön aihe nousee tekijän omasta taustasta: kirjoittaja on työskennellyt ikäihmisten palveluohjaajana Saarikassa sen perustamisesta alkaen. Saarikassa on tehty paljon työtä, jotta on saatu luotua seutukuntaa palveleva toimin-tamalli ja koettu siinä onnistuneen. Kuitenkin Saarikan palveluohjausyksikössä on havaittu myös kehittämistarpeita toiminnassa, joskaan systemaattista arviointia ke-hittämistarpeista ei ole tehty. Keski-Suomen SOTE 2020 – hankkeesta esitettiin kiin-nostusta Saarikan toimintamallia kohtaan. Hankkeen kautta työhön tuli tarkastelu-kulmaksi Lean-ajattelu, jonka hyödynnettävyydestä palveluohjaustyöskentelyn kehit-tämisessä haluttiin kokemuksia.



## 2.1 Kohdeorganisaatio perusturvaliikelaitos Saarikka

Kannonkosken, Karstulan, Kivijärven, Kyyjärven kunnat sekä Saarijärven kaupunki ovat järjestäneet yhdessä alueensa asukkaiden sosiaali- ja terveystalvet 1.1.2009 alkaen. Alueen väestöpohja on noin 19 600 asukasta. Sosiaali- ja terveystalvetujen järjestämisestä vastaa kuntien yhteisesti omistama SoTe kuntayhtymä. Kuntayhtymän toiminnassa sovelletaan tilaaja-tuottaja – mallia. Tilaaminen on poliittiseen har- kintaan perustuvaa palveluiden järjestämistä koskevaa päätöksentekoa. Palveluiden tilaajana toimivat kuntayhtymän yhtymävaltuusto sekä yhtymähallitus. Talvet alu- een väestölle tuottaa kuntayhtymän omistama tuotanto-organisaatio Perusturvalii- kelaitos Saarikka, joka toimii poliittisesta päätöksenteosta irrallaan. Saarikka vastaa yhtymävaltuuston ja yhtymähallituksen päättämien palveluiden käytännön toteut- tamisesta. Liikelaitokselle on asiantuntijoista koostuva johtokunta. Kuntayhtymän- johtaja vastaa yhtymähallituksen alaisena erityisesti tilaajalle kuuluvien asioiden val- mistelusta. Liikelaitoksen johtaja vastaa johtokunnan alaisena liikelaitoksen toimin- nasta ja siihen kuuluvasta kuntayhtymän palvelutuotannosta. Kuntayhtymän henki- löstö ja sitä koskeva päätösvalta ja vastuu ovat kuntayhtymänjohtajaa lukuun otta- matta liikelaitoksen johtokunnalla tai sen määräämillä liikelaitoksen viran- ja toimen- haltijoilla. (SoTe kuntayhtymä tilinpäätös 2016.)

Saarikan visiona on olla kuntien ja kuntalaisten arvostama palvelutuottaja, joka tuot- taa laadukkaita sosiaali- ja terveystalvetuita ammattitaitoisesti, luotettavasti ja kus- tannustehokkaasti. Lisäksi Saarikka haluaa olla erinomaisen työnantajamaineensa ansiosta haluttu työpaikka. Tavoitteena on, että ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilöstö muodostaa Suomen parhaan työpaikan. SoTen ja Saarikan palveluksessa oli vuoden 2016 lopulla vakinaista henkilöstöä 548 ja määräaikaista henkilöstöä 87 eli yhteensä 635 henkilöä. Määrä on laskenut edellisvuodesta: vuonna 2015 vakinaista henkilöstöä oli 572, määräaikaista 98 ja yhteensä 670. Henkilöstömäärän vähentymi- sen taustalla on mm. toiminnan ja talouden sopeuttamistoimien takia vuosille 2016– 2017 ajoittuva yt-prosessi. (SoTe kuntayhtymä tilinpäätös 2016, 62–64, 9-10.)

Koko SoTe kuntayhtymän väestö on sekä KELA:n että THL:n selvitysten mukaan sairaampaa kuin väestö keskimäärin Keski-Suomessa ja koko maassa. Erityisesti psyykkisiä sairauksia, astmaa, diabetesta, sydän- ja verisuonisairauksia sekä reumaa esiintyy Saarikan kunnissa runsaasti. Ikärakenteen muutoksesta ja sairastavuudesta johtuen sosiaali- ja terveystalouden tarpeen arviodaan lisääntyvän, vaikka väkiluku alueella vähenee. Tuleville vuosille on laadittu tiukat talouslaskelmat, mitkä edellyttävät palveluiden tuotantotapojen tehostamista ja tuotannon hajauttamista. Myös hoiva- ja hoitovastuun jakaminen aikaisempaa enemmän palveluja tarvitsevien omaisille ja lähiyhteisöille on nostettu esille. Taloudellisista syistä SoTen alueella on myös varauduttava vähentämään järjestettäviä palveluja sekä heikentämään palveluiden laatua ja saavutettavuutta. (SoTe kuntayhtymä, Talousarvio 2017 ja taloussuunnitelma 2017–2019, 3-4.)

Myös Saarikan tulevaisuuden näkymiä leimaa käynnissä oleva sote- ja maakuntauudistus. Mikäli uudistus toteutuu suunnitellusti ja hallituksen antamien lakiesitysten ja lakiluonnosten mukaisesti, siirtyy myös SoTe kuntayhtymän alueen sosiaali- ja terveystalouden järjestämisvastuu maakunnalle ja rahoitusvastuu valtiolle. Samassa yhteydessä SoTe ja Saarikka ja niiden toiminnot sulautetaan osaksi maakuntaa 2019 vuoden alusta. Merkittävämpiin oman toiminnan muutoksiin ei tässä vaiheessa nähdä perustelluksi ryhtyä huolimatta siitä, että Saarikan alueen yleinen taloustilanne ja siihen liittyvä todella korkeaksi noussut työttömyysaste sekä alueen väestörakenteen muutokset heikentävät alueen väestön veronmaksukykyä ja lisäävät palveluiden tarvetta. (SoTe kuntayhtymä tilinpäätös 2016, 64.)

Lehmuskoski ja Kuusisto-Niemi (2012, 11) määrittelevät arvonn tarkoittavan toimintaympäristössä ja laajemmin yhteiskunnassa tärkeänä ja tavoiteltavana pidettävää asiantilaa. Saarikan arvoiksi on määritelty avoimuus ja luotettavuus, yhteistyö ja arvostus, kannustavuus ja osallistavuus, taloudellisuus ja tuottavuus sekä innovatiivisuus. (Saarikan Talousarvio 2017 ja taloussuunnitelma 2018–2019, 2.) Palveluohjaus-

yksikkö on määritellyt oman toimintansa pohjaksi arvoihin pohjautuvat periaatteet, joista yksi on asiakaslähtöisyys.

## 2.2 Keski-Suomen SOTE 2020 –hanke yhteistyökumppanina

Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma (Kaste) määrittää valtakunnallisesti sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämisen suuntaviivat. Sen avulla johdetaan ja uudistetaan suomalaista sosiaali- ja terveystaloutta toteuttaen hallitusohjelmaa sekä sosiaali- ja terveysministeriön strategiaa. Kaste-ohjelman tavoitteena on kaventaa hyvinvointi- ja terveyseroja sekä järjestää sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteet ja palvelut asiakasta kuunnellen. Ohjelma saa sosiaali- ja terveydenhuollon valtionavustuksia tavoitteiden saavuttamisen ja toimeenpanon tueksi. (Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2012–2015, 13 – 14 sekä 18.) Kaste – hankkeen alla toimii useita alan kehittämisohjelmia, joista yksi oli Keski-Suomen SOTE 2020 – hanke. Keski-Suomen SOTE 2020 – hankkeen tavoitteet kytkeytyivät kansalliseen sote-uudistukseen. Tavoitteita olivat: hyvinvointi- ja terveyserojen kaventaminen, yhdenvertaisten ja asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveyspalvelujen turvaaminen koko maassa sekä kustannustehokkuuden parantaminen. Hankkeen kokonaistavoitteena oli rakentaa Keski-Suomeen asukas- ja asiakaslähtöinen tuotantorakenne ja toimintamalli, jolla turvataan Keski-Suomen asukkaiden sosiaali- ja terveyspalvelut. Hankkeessa keskityttiin palveluprosessien rakentamiseen, peruspalvelujen vahvistamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Hankkeessa olivat mukana kaikki Keski-Suomen sairaanhoitopiirin jäsenkunnat ja se kesti kaksi ja puoli vuotta, 1.3.2014–31.10.2016. (Keski-Suomen SOTE 2020 -hankkeen loppuraportti 2016, 5-6.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon peruspalvelujen vahvistamista ja tuotantojärjestelmän uudelleenorganisointia lähdettiin rakentamaan hankkeessa laajojen asiakaslähtöisten ydinprosessien kautta. Sosiaali- ja terveydenhuollon integraatio on nimetty keskeiseksi keinoksi sote-uudistuksen tavoitteiden toteuttamisessa. Keski-Suomen SOTE 2020 -hankkeen kaikissa ydinprosesseissa käsiteltiin integraatioon liittyviä kysymyk-

siä. Ydinprosessien kehittämistä ohjaavana ajatuksena nähtiin se, että ihmisen hyvinvoinnin kulmakivenä toimivat yhdenvertaiset, ennaltaehkäisevät ja oikea-aikaiset palvelut, joilla vähennetään raskaamman tuen ja hoidon tarvetta. Hankkeessa ydinprosesseja kehitettiin ennaltaehkäisevästä ja perus- ja lähipalveluja vahvistavasta näkökulmasta käsin. Palvelurakenteiden uudelleen muotoilulla pyrittiin asiakaslähtöisempään ja resursseja tarkasti hyödyntävään toimintatapaan. Johtajuuden nähtiin olevan tärkeässä asemassa uudenlaisen palveluprosessin käyttöön otossa. Palveluohjaus miellettiin hankkeessa kaikkia ydinprosesseja läpileikkaavana teemana. (Keski-Suomen SOTE 2020. 2013, 17–31 sekä Keski-Suomen SOTE 2020 -hankkeen loppuraportti 2016, 5-7.)

## 2.3 Sote-uudistus

Erityisen ajankohtaiseksi opinnäytetyön ja kehittämishankkeen tekee sosiaali- ja terveyspalvelujen palvelurakenneuudistus. Palvelurakenneuudistuksen tarkoituksena on turvata kaikille ihmisille yhdenvertaiset, asiakaslähtöiset ja laadukkaat sosiaali- ja terveyspalvelut koko maassa. Uudistuksen taustalla on koettu muutoksen tarve, kuten hyvinvointi- ja terveyserojen kaventaminen, alueellisten erojen vähentäminen ja peruspalveluiden vahvistaminen. Uudistuksen tavoitteena on toteuttaa kustannustehokas ja vaikuttava palvelurakenne uudistamalla sosiaali- ja terveydenhuollon nykyiset rakenteet, ohjaus sekä hallinto. Erityisesti kiinnitetään huomiota palveluketjujen saumattomaan kokonaisuuteen sekä toimiviin peruspalveluihin unohtamatta palveluiden järjestäjien kantokyvyn huomiointia. (Sote-uudistus. n.d.)

Sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistus eli sote- uudistus sekä siihen liittyvä maakuntauudistus ovat suurimpia hallinnon ja toimintatapojen uudistuksia, mitä Suomessa on tehty. Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen tavoitteena on kaventaa ihmisten hyvinvointi- ja terveyseroja, parantaa palvelujen yhdenvertaisuutta, saatavuutta ja vaikuttavuutta sekä hillitä kustannusten kasvua. Maakuntauudistuksen tavoitteena on sovittaa yhteen valtion aluehallinto ja maakuntahallinto sekä luoda tarkoituksen-

mukainen työnjako valtion aluehallinnon, maakuntien ja kuntien välille. Tarkoituksena on nykyaikaistaa hallinto ja palvelut asiakaslähtöisiksi ja kustannustehokkaiksi. Muutos koskettaa kaikkien kansalaisten palveluja, kuten myös sosiaali- ja terveydenhuollon rahoitusta, ohjausta ja verotusta. Tavoitteena on, että sosiaali- ja terveystalouden palvelujen järjestäminen ja muita alueellisia tehtäviä siirtyy maakunnille 1.1.2019. Tuolloin palveluiden järjestäjien määrä vähenee nykyisestä vajaasta 150: sta kunnasta tai kuntayhtymästä 18 maakuntaan. Maakuntiin siirtyvät tuolloin sosiaali- ja terveydenhuollon lisäksi mm. pelastustoimi ja ympäristöterveydenhuolto sekä maaseudun, elinkeinoelämän ja innovaatioympäristöjen kehittäminen ja rahoittaminen. Maakunnilla tulee olemaan itsehallinto ja sen myötä iso päätävävalta tuotantorakenteen organisoimisessa. (Sote-uudistus n.d.)

Uudistuksen myötä sosiaali- ja terveystalouden palvelut tullaan yhdistämään kaikilla tasoilla asiakaslähtöisiksi kokonaisuuksiksi. Palvelut järjestetään niin, että ne ovat oikea-aikaisia, vaikuttavia ja tehokkaita. Asiakas nostetaan palveluiden lähtökohdaksi ja keskiöön. Asiakkaan tarpeita arvioidaan kokonaisuutena ja heidän kokemukset ja palaute otetaan huomioon palveluiden kehittämisessä ja ohjauksessa. Palveluiden asiakaslähtöisyys ja asiakkaiden osallistumisen tukeminen nousevat keskeisiksi uusissa toimintamalleissa. (Palvelut asiakaslähtöisiksi n.d.) Sipilän hallituksen kärkihanke 1, ”Palvelut asiakaslähtöisiksi” kohdistuu juuri edellä mainittuihin asioihin. Asiakkaalle laadittava hoito- ja palvelusuunnitelma tulee varmistamaan oikea-aikaisen ja koordinoitun palvelun. Kärkihanke 4, ”Kehitetään ikäihmisten kotihoitoa sekä vahvistetaan kaikenikäisen omaishoitoa”, sisältää vahvan painotuksen keskitetyn asiakas-/palveluohjauksen luomiseksi. Tavoitteena on luoda malli, joka helpottaa palveluja käyttävien tai hakevien asiakkaiden elämää. Lisäksi tavoitteena on sujuvoittaa ja koordinoita palveluiden kohdentumista asiakkaiden arvioidun palvelutarpeen mukaan. (Kärkihankkeet n.d.)

### 3 KEHITTÄMISASETELMA

Saarikan palveluohjaustoiminnan kehittämistä oli pohdittu palveluohjausyksikön työkokouksissa sekä palaverissa yhteistyötahojen kanssa. Kehittämiskohteita oli tunnistettu, mutta tarkempi yhteinen keskustelu ja sen pohjalta laaditut konkreettiset toimet kehittämiskohteiden eteenpäin viemiseksi puuttuivat. Erityisesti yhteistyössä kotihoidon kanssa oli tunnistettu haasteita, mutta pelkästään yhteisten palaverien pohjalta toiminnan kehittäminen ei ollut edennyt. Maakunnallisesti Keski-Suomen SOTE 2020 -hankkeelle tarvittiin tietoa toimivista hyvistä käytännöistä tulevan sote-uudistuksen ja integraation pohjaksi. Uutta näkökulmaa yhteisen pohdinnan taustaksi haettiin Lean-ajattelusta, jota voidaan pitää tänä päivänä yhtenä yleisimmistä johtamisopeista.

Koska opinnäytetyössä oli kyse kehittämistoiminnasta, ei sanallisesti esitettäviä tutkimuskysymyksiä määritelty, vaan toimintaa ohjasi tavoitelähtöisyys (Rantanen & Toikko, 2006, 4). Opinnäytetyö oli kehittämishanke, jonka tarkoituksena oli palveluohjauksen asiakaslähtöinen kehittäminen. Tavoitteena oli jatkokehittää Saarikan nykyistä palveluohjausmallia peilaten sitä Lean-ajatteluun. Lisäksi tavoitteena oli tuottaa tietoa Lean-ajattelun soveltuvuudesta palveluohjaustyöhön ja sen kehittämiseen. Kehittämishanke toimi Keski-Suomen SOTE 2020 -hankkeen yhtenä palveluohjauksen pilottina. Tätä kautta tavoitteena oli myös koota palveluohjaustoiminnassa hyväksi koettuja käytänteitä näkyviksi ja hyödynnettäviksi maakunnallisesti laatien paranneltu toimintamalli Saarikan palveluohjauksesta.

#### 3.1 Menetelmälliset lähtökohdat

Työelämän muutokset ovat tänä päivänä nopeita ja muutosten tuomiin haasteisiin pyritään vastaamaan muun muassa kehittämistoiminnan avulla. Kehittämistä voi-

daankin pitää tämän päivän työelämän trendinä. Se voi olla konsultin johdolla tapahtuvaa, projekteihin perustuvaa tai organisaation ja työntekijöiden normaalitoimintaa. Toikko ja Rantanen (2009, 14–16) näkevät kehittämisen konkreettisenä toimintana, jolla tähdätään selkeästi määritellyn tavoitteen saavuttamiseen. Se voi olla käytännöllistä asioiden korjaamista, parantamista ja edistämistä. Kehittämisen tavoitteena oleva muutos voi olla määrällistä, laadullista tai rakenteellista.

Kehittämistoiminnassa korostetaan osallisuuden merkitystä ja sosiaalista prosessia (Toikko & Rantanen 2009, 89). Auvinen ja Liikka (N.d., 5-7) esittävät, että osallistaminen toimintatapana perustuu eri toimijoiden ideoiden, osaamisten, valmiuksien ja taitojen hyödyntämiseen yhteisesti sovittujen tavoitteiden toteuttamiseksi. Osallistamisessa on suunnittelun ja pohdinnan lisäksi tärkeää myös konkreettinen käytännön toteutus ja tekeminen. Perustana yhteisten päätösten tekemiselle on jatkuva vuoropuhelu ja toimijoiden oppiminen toisiltaan. Osallistamisen avulla kehitettäviin asioihin voidaan Auvisen ja Liikkan (N.d., 7) mukaan saada monipuolisempia ja moniulotteisempia näkökulmia. Osallistamisen toimintatapaan kuuluvat avoimuus ja läpinäkyvyys.

Kehittämistoimissa keskeistä on näkökulman valinta eli on päätettävä, mistä intressistä käsin kehittäminen tapahtuu. Kehittäminen voi olla ylhäältä tai ulkoapäin määritettyä. Organisaation johdon suunnittelema strategiaan pohjautuva kehittäminen tai ohjelmallinen kehittäminen ovat esimerkkejä tästä. Toimijälähtöisen kehittämisen ydin on avoimessa ympäristössä tapahtuva kehittämisprosessi, jonka määrittelevät toimijat itse. Toimijoita voivat olla organisaatioiden toimijoiden ja asiantuntijoiden lisäksi myös kansalaiset ja palveluiden käyttäjät. Kun kehittäminen tapahtuu yhdessä käyttäjien ja toimijoiden kanssa, tukee se tulosten levittämistä käytäntöön. Kehittäminen tapahtuu nykyisin usein myös erilaisissa verkostoissa. (Toikko & Rantanen 2009, 15, 48–49, 97.)

Toimijälähtöinen kehittäminen on prosessorientoitunutta kehittämistä. Prosessorientoitunut näkemys korostaa kehittämisen muuttuvaa luonnetta: uutta tietoa kehittämisen pohjaksi syntyy kaiken aikaa ja toimintaympäristö muuttuu. Koska uusi tieto ja kokemukset ohjaavat kehittämistä, toiminta ei voi olla sidottua kehittämistä ohjaavaan ja rajaavaan suunnitelmaan. Kehittämistehtävä muotoutuu prosessin aikana. Kehittämisen reflektiivisyys korostuu, samoin sosiaalinen kanssakäyminen kehittämisen pohjana. Prosessorientoituneen kehittämisen haasteena voidaan nähdä se, että prosessi on muuntuva, usein hidas sekä rönsyilevä. (Toikko & Rantanen 2009, 50.)

Kehittämisen tiedon intressin valintaa ohjaa mm. kehittäjän kiinnostuksen kohde. Anttilan (2014) mukaan praktinen eli käytännöllinen tiedonintressi pyrkii ymmärtämään ihmistä hänen ympäristössään. Praktinen tiedonintressi perustuu kommunikaatioon. Se on kiinnostunut sosiaalisen elämän ymmärtämisestä, jossa ihmisten kokemukset ovat tulkitsemisen kohteena. Sen avulla pyritään esimerkiksi ymmärtämään ihmisen toimintojen mielekkyyttä ja vaikutteita erilaisissa tilanteissa joko yhteisön tai yksilön näkökulmasta. Toikko ja Rantanen (2009, 46) kuvaavat praktista lähestymistapaa vastavuoroiseksi ja toiminnan prosessiluonnetta korostavaksi. Yhteistoiminnallinen työskentely on avointa eri tulkinnoille ja joustavaa. Tavoitteena on, että toimijat oppivat ymmärtämään omaa toimintaansa uudella tavalla kehittäen sitä samalla itsenäisempään ja tietoisempaan suuntaan. Praktisen lähtökohdan katsottiin sopivan kehittämishankkeeseen.

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena, toimijälähtöisenä kehittämishankkeena. Toimijoita hankkeessa olivat kohdeorganisaatio Saarikan palveluohjauksen ja kotihoidon työntekijät apunaan Keski-Suomen SOTE 2020 -hankkeen asiantuntija. Kehittämishankkeen toimijoiksi ei nimetty palveluiden käyttäjäasiakkaita tai omaisia. Heidät rajattiin ulkopuolelle, koska Lean-menetelmien käyttö nähtiin kohdeorganisaatiossa niin uutena asiana, että siihen haluttiin tutustua ja perehtyä ensin organisaation omien työntekijöiden kesken. Kehittämistoiminta voidaan perustella sisäisillä tai ulkoisilla tekijöillä (Toikko & Rantanen 2009, 18). Tässä opinnäytetyössä kehittämis-



toiminnan perusteluna olivat olemassa olevassa palveluohjauksen toimintamallissa ja kotihoidon kanssa tehtävässä yhteistyössä koetut kehittämistarpeet sekä toive sujuvammasta ja tehokkaammasta toiminnasta. Entistä asiakaslähtöisempi palvelu oli ulkoinen tekijä, joilla kehittämistoimintaa perusteltiin. Myös Keski-Suomen SOTE 2020 -hankkeen intressi Lean-pilotista ohjasi kehittämistä.

Rantasen ja Toikon (2006, 10) mukaan kehittämistoiminnan tähdätessä ensisijaisesti konkreettiseen muutokseen metodeilla ei ole kehittämistoiminnan kohdalla yhtä keskeistä roolia kuin tieteellisen tutkimuksen yhteydessä. Ojasalo, Moilanen ja Rita-lahti (2014, 40) korostavat menetelmien moninaisuuden olevan kehittämistyössä keskeistä, koska erilaisilla menetelmillä saadaan kehittämistyön tueksi monenlaisia näkökulmia ja varmuutta sekä perusteluita kehittämistyöhön liittyvään päätöksentekoon. Koska kehittämistyötä ei tehdä yksin, korostuvat yhteisölliset menetelmät ja tiivis yhteistyö osallistujien kesken. Toikon ja Rantasen (2009, 89) mukaan kehittämistoiminta on ennen kaikkea sosiaalinen prosessi, joka edellyttää ihmisten aktiivista osallistumista ja vuorovaikutusta. Osallisuuden merkitys korostuu.

Kehittämismenetelminä tässä kehittämishankkeessa käytettiin työpajatyöskentelyä, koulutusta, osallistuvaa havainnointia ja dokumenttianalyysia. Toikon ja Rantasen (2009, 16) mukaan esim. uusien työvälineiden käyttöönottoon voidaan pyrkiä koulutuksellisen intervention kautta. Ronkainen ym. (2011, 116) tiivistävät havainnoinnin ideaksi tietojen keräämisen tutkittavasta ilmiöstä sen luonnollisessa ympäristössä. Myös Grönfors (2015, 149) näkee havainnoinnin ja osallistavan havainnoinnin kytkevän saadun tiedon sen kontekstiin – ”asiat nähdään niiden oikeissa yhteyksissä”. Havainnointia voidaan suorittaa joko ulkopuolisena tai osallistuvana havainnontina. Metsämuurosen (2009, 248–249) mukaan osallistuvaa havainnointia pidetään yhtenä tapana tutkia ja kehittää toimintatapoja ja vuorovaikutusta työyhteisöissä. Havainnointiin voidaan liittää erilaisia osallistumisen asteita: havainnointi ilman varsinaista osallistumista, havainnointi osallistujana, osallistuja havainnoijana sekä täydellinen osallistuja.

Osallistavassa havainnoinnissa tutkijalla on Vilkan (2005, 120) mukaan rooli, jonka avulla hän tekee havaintoja tutkimastaan ilmiöstä vuorovaikutuksessa tutkittavien kanssa. Metsämuuronen (2009, 249) esittää, että mikäli tutkija on enemmän toimijan roolissa, tulee hänen tuntee tutkimuksensa kohde hyvin. Näin hän voi tarkastella tutkittavia tilanteita vallitsevan toimintakulttuurin lähtökohdista käsin. Tämä asetelma sopi hyvin tähän kehittämishankkeeseen, sillä opinnäytetyön tekijä toimii itse palveluohjaajan työssä kohdeorganisaatiossa.

Erilaisia tiedonhankintamenetelmiä käyttäen kerätään kehittämistoimintaa palvelevaa materiaalia ja aineistoa, jotka tekevät kehittämistoiminnan näkyväksi ja ymmärrettäväksi (Salonen 2012, 24). Dokumentit ovat kuvauksia tapahtuneista asioista (Kananen 2015, 157). Tämän hankkeen osalta aineistoa kerättiin mm. osallistuvan havainnoinnin kautta opinnäytetyön tekijän toimesta. Opinnäytetyön tekijä piti hankkeen aikana päiväkirjaa ja työpajatyöskentelyn eri vaiheista otettiin valokuvia. Kehittämishankkeen suunnitteluvaiheessa työpajatyöskentely suunniteltiin videoitavaksi, mutta tämä ei onnistunut, koska tarvittavia laitteita ei ollut käytettävissä. Tästä johtuen havainnoinnin lajiksi muotoutui lähinnä Ronkaisen ym. (2011, 115) esittelemät tulkinnoista ja vaikutelmista muodostuneet havainnot, kuten usein vuorovaikutusta ja ihmisten välisiä suhteita havainnoidessa. Havainnointia varten ei laadittu erillistä havainnointilomaketta, koska sen täyttäminen työpajatyöskentelyn vetämisen ohella nähtiin hankalaksi. Työpajojen aikana kirjattiin päiväkirjaan merkintöjä ja havaintoja lähinnä muistin tueksi ja jälkikäteen muistiinpanoja täydennettiin. Hankkeeseen liittyneistä ohjausryhmän palaverista koottiin muistiot. Kaikkiin kokoontumisiin valmisteltiin etukäteen PowerPoint -esitykset keskustelun pohjaksi. Lean-kehittämistoimintaan liittyvien työkalujen, kuten arvovirtakuvauksen ja 5 x miksi -työkalun, käyttöön tutustuttiin työpajoissa. Nämä kuvalliset tekniikat ja kirjalliset menetelmät tuottivat myös materiaalia kehittämiseen.

Arviointidokumentteja syntyi jokaisen työryhmä kokoontumisen jälkeen kerätyistä palautelomakkeista. Työpajan jälkeen työryhmän jäsenet arvioivat omaa osallistumistaan ja motivaatiotaan työskentelyyn yksinkertaisesti asteikolla 1-5. Arviointi oli

täysin subjektiiviseen tunteeseen perustuva. Arviointi pyydettiin, jotta ryhmän vetäjä pystyi vertaamaan sen tuloksia omiin havaintoihinsa ja tältä pohjalta tarvittaessa yrittää muuttaa työskentelyä innostavampaan suuntaan menetelmiä vaihtamalla. Viimeisen työpajan yhteydessä käytettiin havaintokehää reflektointityökaluna. Kantojärven (2012, 86 – 88) mukaan havaintokehän neljään osa-alueeseen (faktat, tunne, merkitys ja toiminta) liittyvillä kysymyksillä voidaan auttaa kuulijoita ymmärtämään paremmin käsiteltävää aihetta. Se antaa myös kysyjälle palautteen siitä, ymmärsivätkö kuulijat sen, mitä kerrottiin. Menetelmän nähdään perustuvan ihmisten luontaiseen toimintatapaan käsitellä saamaansa tietoa. Ensin havainnoidaan ympäristöä, mikä herättää tunnereaktioita ja niiden perusteella tehdään johtopäätöksiä ja toimitaan. Työryhmän jäsenet antoivat loppupalautteen nimettömänä ja saivat palauttaa sen anonymisti sisäisen postin välityksellä. Vastaukset pyydettiin kirjoittamaan tekstinkäsittelyohjelmalla, jolloin käsialojen tunnistettavuudesta ei ollut pienessä ryhmässä pelkoa. Työryhmän jäsenten antamaa palautetta on hyödynnetty suorina lainauksina opinnäytetyön yhteenvetoa ja johtopäätöksiä kirjoitettaessa. Vastaukset on eroteltu lyhentein (esim. V1 tarkoittaa vastaajaa 1). Kehittämistoiminnan aikana tuotettu aineisto vaatii myös käsittelyn ja analyysin tutkimustyön tapaan (Salonen 2012, 26). Lähtökohtaisesti analyysitavat ovat pääperiaatteiltaan samoja kuin tutkimustyössä.

## 4 PALVELUOHJAUS

Palveluohjaukselle ei löydy omaa lakiperustaa, mutta palveluohjaajan työtä ohjaavat monet lait ja suositukset, kuten sosiaalihuoltolaki (L 30.12.2014/1301), sosiaalihuollon asiakaslaki (L 22.9.2000/812) sekä laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista (L 28.12.2012/980).

Palveluohjaus toimintatapana on tullut Suomeen pääosin Iso-Britanniasta sekä Yhdysvalloista, joissa se on osa lakisääteistä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmää. Palveluohjauskeskustelua käydään tänä päivänä laajasti myös Australiassa, Ruotsissa sekä ympäri Eurooppaa. Suomessa ensimmäiset palveluohjauskokeilut on tehty 1990-luvulla sosiaali- ja terveysministeriön rahoittamassa Satakunnan Makropilotti-hankkeessa, jossa luotiin omaneuvoja-käsite. Sitten palveluohjauksen kehittäminen jatkui erilaisissa sosiaalialan kehittämishankkeissa sekä KASTE-ohjelmissa. (Salminen 2013, 8-9.) Salmisen (2013, 10) mukaan sosiaali- ja terveysministeriö kehitti palveluohjausta viime vuosiin saakka pääosin yhtenä sosiaali- ja terveydenhuollon menetelmänä. Nykyisin ollaan keskittymässä palveluohjaajien (=vastuuhenkilöiden) nimeämiseen sekä yleiseen toimintatapaan palveluhallinnossa.

#### 4.1 Palveluohjauksen määritelmä ja tasot

Palveluohjaus on käsitteenä monitasoinen. Laajemmassa merkityksessä se THL:n antaman määritelmän mukaan tarkoittaa palveluiden asiakaslähtöistä yhteensovittamista, jossa tarkoituksena on löytää asiakkaan omat voimavarat ja ohja häntä niitä tukevien palveluiden äärelle. Suppeammin määriteltynä se tarkoittaa erillistä sosiaalityön työmenetelmää. (Palveluohjaus N.d.)

Palveluohjausta tehdään hyvin erilaisista viitekehyksistä käsin ja usealla eri tavalla. Palveluohjauksen määrittelyä pelkästään asiakkaan palveluverkostojen yhteen soittajana voidaan pitää Mönkkösen (2007, 5 - 6) mukaan liian kapea-alaisena. Sen sijaan palveluohjauksen idea voidaan nähdä tulevaisuuden työpajana: taitoa luoda hyvät suhteet kaikkien toimijoiden välillä ja luotsata asiakkaan asioita eteenpäin. Myös Hänninen (2007, 11 - 13) toteaa palveluohjaus-käsitteen sisällön vaihdelleen sen määrittelijän lähtökohtien mukaan. Hän viittaa palveluohjausta määritellessään Rosen & Blackin (1985) tulkintaan, jonka mukaan palveluohjaus on asiakaslähtöinen ja asiakkaan etua korostava työtapana, jolla tarkoitetaan sekä asiakastyön menetelmää (case management) että palveluiden yhteensovittamista organisaatioiden tasolla

(service coordination). Palveluohjaajan työtehtävä on räätälöidä kullekin asiakkaalle hänen tilanteeseensa sopivat tavoitteet, tuki ja palvelut.

Valtakunnallisesti näyttää Hännisen (2007, 13) mukaan syntyneen yksimielisyys siitä, että palveluohjaus on kattokäsite, jonka alle mahtuvat erilaiset palveluohjauksen työotteet, asiakkaat tarpeineen, auttajatahot eri tukimuotoineen ja palveluineen sekä palvelujen tuottajat. Palveluohjaukseen perustuvia työotteita voidaan erottaa kolmella tasolla: neuvonta ja/tai ohjaus, palveluohjauksellinen työote sekä yksilökohtainen palveluohjaus. Eritasoiset työotteet eroavat toisistaan sen suhteen, kuinka intensiivistä ja monipuolista asiakkaan ja työntekijän välinen yhteistyö on. Yleisessä eli perinteisessä palveluohjauksessa korostuu asiakkaan palvelutarpeen selvittäminen, palveluiden yhteensovittaminen ja yhteistyö palveluntuottajien kanssa. Palveluohjaajan ja asiakkaan välinen suhde ei ole keskeisessä asemassa. Voimavarakeskeisessä palveluohjauksessa huomion keskipisteessä ovat asiakkaan omat voimavarat ja tavoitteet, käytetään myös nimitystä asiakkaan itsemääräämisoikeutta korostava palveluohjaus. Palveluohjaajan rooli on neuvoa, ohjata ja tukea asiakasta niiden saavuttamisessa, jolloin suhteen korostuu luottamuksellisuus. Intensiivisessä, yksilöllisessä palveluohjauksessa asiakkaan tilanne on vaikea ja monitahoinen, jolloin palveluohjaajalta edellytetään erityistä paneutumista, intensiivistä tukemista ja motivointia asiakkaan tarpeen mukaan. Palveluohjaaja pystyy intensiivisessä palveluohjaustyössä työskentelemään hyvin rajoitetun asiakasmäärän kanssa, kun taas yleisessä palveluohjauksessa voi asiakkaita olla useita. (Hänninen 2007, 14 – 15; Pietiläinen & Seppälä 2003, 12-13; Suominen & Tuominen 2007, 31 - 33.) Palveluohjauksen toteutumalliksi ja näkökulmaksi Pietiläinen ja Seppälä (2003, 13) ovat kirjallisuuden perusteella nostaneet myös siirtymävaiheen palveluohjauksen, jonka lähtökohtana on asiakkaan elämäntilanteessa tapahtuva muutos sekä asianajomallin, jossa palveluohjaajan rooli painottuu asiakkaan asianajajana ja puolestapuhujana.

Perttula (2003, 40 - 41) erottaa toisistaan kolme eri palveluohjaustapaa: modernin, jälkimodernin ja valtaistavan palveluohjauksen. Modernilla palveluohjauksella hän tarkoittaa lähinnä viranomaisten työn yhteensovittamista ja lakisääteisten palvelui-

den, etujen ja oikeuksien koordinoitua moniammatillisena yhteistyönä. Palveluohjaus katsotaan lain velvoitteiden täyttämiseksi. Mallin etuna asiakkaan näkökulmasta on byrokratian vähentyminen, asiakkaalle jää enemmän aikaa arkeen, kun palveluohjaaja hoitaa luottohenkilönä palveluiden koordinoinnin. Mahdolliseksi ongelmakohdaksi saattaa muodostua asiakkaan ohittaminen ja liika puolestatekeminen valtaistamisen sijaan. Asiakas nähdään kohteena, jolle organisoidaan palveluita.

Jälkimodernissa palveluohjauksessa oleellista on Perttulan (2003, 42 – 43) mukaan asiakaslähtöinen ja asiakasta kuuleva prosessi, jossa asiakas ja palveluohjaaja yhdessä miettivät vaihtoehtoja mielekkääseen ja sujuvaan arkeen. Asiakkaan tarpeiden lisäksi huomioidaan myös hänen perheensä. Asiakas on palveluohjaajan kumppani, jonka äänen kuuleminen on keskeistä. Jälkimoderni palveluohjaus vaatii toteutuakseen monipuolisia palveluita, joista valita.

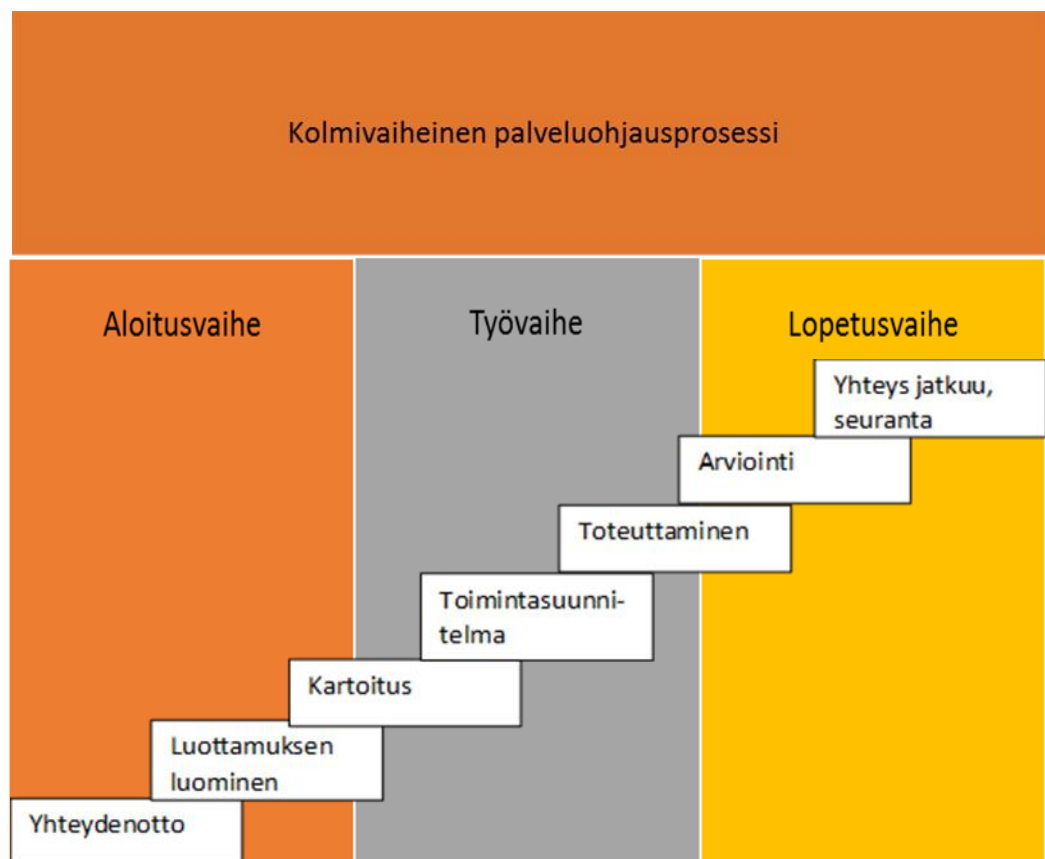
Perttulan (2003, 69 – 71) esittelemä valtaistava palveluohjaus täydentää jälkimodernia mallia esim. palvelusetelijärjestelmän avulla. Valtaistava palveluohjaus lisää asiakkaan valtaa itse päättää tuen muodoista ja tuottajista poistamatta ammatillisen työntekijän roolia palvelutarpeiden arvioijana, perheen tukijana ja neuvonantajana. Mallin avulla voidaan lisätä yksilötasolla valinnanvapautta ja muuttaa palvelujärjestelmää asiakaslähtöisemmäksi. Asiakas nähdään aktiivisena, valtaa käyttävänä, valitsevana ja verkostoituvana toimijana. Malli edellyttää yhteisötasolla asiakkaiden integroimista palveluiden suunnitteluun sekä tiedon lisäämistä oikeuksista ja vaihtoehtoista.

## 4.2 Palveluohjaus on prosessi

Pietiläisen ja Seppälän (2003, 12, 37) näkemyksen mukaan palveluohjaus on aina prosessi, jolla on alku ja loppu ja siinä edetään tavoitteellisesti vaiheesta toiseen. Myös Suomisen ym. (2007, 40 - 43) mukaan palveluohjaus nähdään usein jonkinlai-

sena prosessina, joka sisältää olettamuksen siitä, että se toimii aina saman kaavan mukaan. Vaikka tämä palveluohjausprosessin eri vaiheiden identifioiminen ja soveltaminen käytäntöön voi taata laadukkaampaa toimintaa, vaarana voi kuitenkin olla se, ettei asiakkaan itsensä anneta vaikuttaa toiminnan sisältöön tai prosessin kulkuun. Suomisen ym. teoksessa viitataan Ala-Nikkolan ja Sipilän (1996) kansainväliseen kirjallisuuteen perustuvaan esitykseen viisivaiheisesta palveluohjausprosessista, jonka vaiheet ovat: 1) asiakkaan ohjautuminen / valikointi, 2) asiakkaan palvelutarpeen arviointi, 3) palveluiden suunnittelu ja järjestäminen, 4) palvelujen toteuttamisen seuranta sekä 5) palvelujen tarpeenmukainen uudelleentarkastelu.

Suominen ym. (2007, 40 - 43) esittelevät myös yksinkertaisemman kolmivaiheisen prosessin, joka koostuu aloitusvaiheesta, työvaiheesta ja lopetusvaiheesta. Aloitusvaiheen tärkeimpänä työvaiheena kirjoittajat pitävät luottamuksen rakentamista, johon ei ole löydettävissä teknisiä apuvälineitä, vaan onnistuminen perustuu asiakkaan aitoon kohtaamiseen. Vasta luottamuksen rakennuttua voidaan palveluohjausprosessissa siirtyä konkreettisempaan työvaiheeseen. Luottamuksellisuus mahdollistaa vastuuttavamman työotteen asiakasta kohtaan ja työskentelyä leimaa työvaiheessa jatkuvuus. Suomisen (2002, 32) näkemyksen mukaan vasta sitten, kun asiakas kykenee itse asettamaan omalle elämälleen tavoitteita ja työskentelemään niiden toteuttamiseksi, ei palveluohjaajaa enää tarvita ja voidaan sopia suhteen ”lepäämään jättämisestä” tai lopettamisesta. Näistä em. vaiheista ja niiden sisällöstä Suominen on esittänyt seuraavan kuvion (ks. kuvio 1).



Kuvio 1. Kolmivaiheinen palveluohjausprosessi Suomisen (2002) mukaan

#### 4.3 Tarve palveluohjaukselle

Suomalaisen palveluketjuajattelun erityispiirteenä on pidetty kokonaisvaltaista, eri toimijoiden yhteistyötä korostavaa ajattelutapaa. Silti hyvinvointipalvelut ovat olleet vielä pitkälti eriytyneitä toisistaan. Jokainen palvelujärjestelmä kantaa vastuun omasta toiminnastaan omana suljettuna yksikkönään. Kuitenkin ne asiakkaat, jotka ovat useiden eri palveluiden tarpeessa, hyötyisivät eri palveluntuottajien yhteistyöstä. Palveluohjaus on kehitetty vastaamaan juuri näihin tarpeisiin. (Ruotsalainen 2000, 29 sekä Suominen & Tuominen 2007, 19.)



Palveluohjausjärjestelmän perusteluna voidaan siis osaltaan nähdä palvelujärjestelmän ongelmat. Palveluohjaajat toimivat eräänlaisia linkkeinä ja koordinoivina, yhteensovittavina tahoina eri palveluelementtien osalta. Perttulan (2003, 2 - 3) mukaan palveluohjauksellisia rakenteita tarvitaan ratkaisuna palvelujärjestelmän pulmiin, jotka liittyvät juuri palveluiden saumattomuuteen, ketjuuntumiseen, hoivan organisoimisen kustannuksiin ja niiden jakamiseen, palveluiden laatuun, joustavuuteen ja järkevään koordinointiin. Asiakkaan näkökulmasta kokonaisuus on yhä haastavampi, koska hyvinvointi- ja terveystaloudilla on yhä useampia tuottajia, julkisten palveluiden rinnalla toimivat järjestöt, yhdistykset sekä yksityiset palveluntuottajat. Palveluohjauksella onkin Mönkkösen (2007, 5) mukaan etsitty ratkaisua liian erikoistuneeseen ja pilkkoutuneeseen auttamisjärjestelmään, jossa kokonaisvastuu helposti hämärtyy. Palveluohjaaja pyrkii löytämään ne ratkaisut, jotka kulloisessakin asiakkaan elämänvaiheessa auttavat asiakasta ja hänen tavoitteitaan parhaiten.

#### 4.4 Toimivan palveluohjauksen elementtejä

Sanna Blomgren (2005) on koonnut Stakesin julkaisemaan kirjallisuuskatsaukseen suomalaisia palveluohjaustutkimusten ja selvitysten antia etsien toimivia elementtejä palveluohjauksen käytännön työhön. Kirjallisuuskatsauksen mukaan Suomessa on toistaiseksi tehty vähän palveluohjaukseen liittyviä, tieteelliset kriteerit täyttäviä tutkimuksia. Lähde on jo yli kymmenen vuotta vanha, mutta tuoreempaa yhtä kattavaa selvitystä ei ole tehty.

Kirjallisuuskatsaukseen kootuissa tutkimuksissa ja raporteissa palveluohjauksen kohderyhmänä ovat olleet mm. vanhuksia, vammaisia, pitkäaikaissairaita ja vammaiset lapset ja nuoret perheineen, pitkäaikaistyöttömät, työttömät nuoret sekä huume- ja mielenterveyskuntoutujat. Toimivina palveluohjauksen elementteinä kirjallisuuskatsauksessa nousivat esille asiakkaan ja palveluohjaajan luottamuksellinen suhde sekä henkilökohtainen ja paneutuva palvelu. Oma vakituinen työntekijä, jolla on kokonaisvastuu ja kokonaisnäkemys asiakkaan tilanteesta edesauttaa em. elementtien onnis-

tumista. Palveluohjaajan helppo tavoitettavuus ja toimipisteen sijainti lähellä asiakasta on syytä huomioida. Palveluohjaustyö on hyvä käynnistää muutostilanteissa tai siirtymävaiheessa ja alkuvaiheeseen tulee liittää perusteellinen ja kokonaisvaltainen tilanteen peruskartoitus. Palveluohjaajan tueksi suositellaan tiimiä tai henkilöä, jonka kanssa voi jakaa kokemuksia ja pohtia pulmallisia asiakastilanteita. Tärkeäksi elementiksi nähdään myös palveluohjaajan jatkuva koulutus, joka suuntautuu käytännön työstä lähtevään tarpeeseen. Konkreettisten välineiden, kuten terveystarkastusten tai kuntoutustutkimusten, yhdistäminen palveluohjaukseen on usein toimiva ratkaisu. Eri asiakasryhmiä koskien on löydettävissä myös muita toimintaa tukevia elementtejä. Kirjallisuuskatsauksen pohjalta ongelmalliseksi nähtiin useissa tilanteissa se, milloin on sopivaa lopettaa asiakassuhde. Myös Ruotsissa on tehty palveluohjauksen vaikuttavuutta arvioivia tutkimuksia ja siellä ongelmaksi on muodostunut se, että tuloksissa on keskitytty vain vaikutuksiin prosessin kuvaamisen sijaan. Tällöin ei ole löydetty selvitystä sille, mikä itse palveluohjauksessa oli vaikuttava tekijä. (Mts. 5, 43 – 44.)

Suominen ja Tuominen (2007, 79 - 80) korostavat asiakkaan ja palveluohjaajan todellista, aitoa kohtaamista ja luottamuksellista suhdetta. Tämä edellyttää dialogisuutta, avointa kommunikaatiota ja läsnäoloa. Suominen (2010, 86) on tehnyt osana RAY-rahoitteista palveluohjauksen tutkimusprojektia laajan haastattelututkimuksen, johon osallistui palveluohjausasiakkaita mielenterveys- ja päihdepalveluiden alueelta, palveluohjaajia sekä asiakkaiden läheisiä. Haastateltavien mukaan palveluohjauksessa hyvä kohtaaminen on toiminnan tärkein kulmakivi, ja sen ansioista voidaan mm. varmistaa, että asiakkaan saamat palvelut ovat oikeanlaisia ja että ne vahvistavat asiakkaan itsenäistä toimintakykyä. Lisäksi palveluohjaus näyttää johtavan hyvään kohtaamiseen palvelujärjestelmän ja asiakkaan välillä. Tästä syystä palveluohjaus helpottaa paitsi asiakkaan jokapäiväistä elämää, myös viranomaisten työtä.

## 4.5 Palveluohjaus perusturvaliikelaitos Saarikassa

Palveluohjaus vastaa Saarikassa Arjen tuen palvelualueen asiakkaiden palvelutarpeen arvioinnista, tekee päätökset palveluiden antamisesta ja asiakkaan sijoittamisesta eri palveluihin ja palveluyksiköihin. (SoTe kuntayhtymä Talousarvio 2017 ja taloussuunnitelma 2017–2019, 11.) Saarikan perustamisvaiheessa Arjen tuen palvelualueelle muodostetulle palveluohjausyksikölle ladattiin jo tuolloin suuret odotukset. Arjen tuen palvelualueella tuotetaan palveluita ikäihmisille, vammaisille ja mielenterveyskuntoutujille. Palveluohjausyksikkö nähtiin ”portinvartijan” roolissa Saarikan palveluiden piiriin pääsemisessä, koska yksi sen perustehtävistä on asiakkaiden palvelutarpeen arviointi. Palveluohjauksessa tehdään myös päätös palveluiden piiriin ottamisesta sekä asiakasmaksuista huomioiden asiakkaiden tarpeet, taloudellisuuden ja tilaajan palveluille asettamat vaikuttavuustavoitteet. Voitaneen sanoa, että Saarikan Arjen tuen palvelualueen toiminnan pohjana on pitkälti palveluohjausyksikön toiminta.

Palveluohjausyksikössä työskenteli kehittämishankkeen aikana seitsemän palveluohjaajaa, joista neljä ikäihmisten palveluohjaustyössä, yksi mielenterveyskuntoutujien parissa, yksi vammaisten palveluohjauksessa ja yksi omais- ja perhehoidon palveluohjauksessa. Saarikan palveluohjausyksikön työntekijät edustavat eri sosiaali- ja terveystoimen osaamisalueita. Monipuolisella osaamisella on pyritty turvaamaan asiakkaiden tilanteiden näkeminen fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta näkökulmasta.

Saarikan palveluohjausyksikön toiminnassa on perinteisen palveluohjaustyön lisäksi vahva taloudellinen vastuu. Palveluohjaajat päättävät, mitä palveluita asiakkaille annetaan ja miten palvelut järjestetään: omana toimintana omissa yksiköissä vai ostopalveluina. Määrärahat asiakaspalveluiden ostoon esimerkiksi asumispalveluista ovat palveluohjausyksikön hallittavissa. Saarikan perustamisvaiheessa yhtenä visiona oli se, että palveluohjausyksikön kautta tapahtuisi myös sisäisten, Saarikan tuottamien omien palveluiden ostaminen. Sisäinen tilaaja – tuottajamalli on käytössä palveluoh-

jauksen ja Saarikan omien yksiköiden välillä, mutta toistaiseksi asiakkaiden sijoittamisessa omiin yksiiöihin ei ole liikuteltu määrärahoja.

Palveluohjausyksikön henkilökunnan keskittyessä työssään yksilökohtaiseen palveluohjaukseen, palveluohjaus on myös vahvasti esillä Saarikan henkilökunnan toiminnassa työotteena. Tämä tarkoittaa esimerkiksi nykyisten asiakkaiden ohjaamista heidän tarvitsemissaan palveluissa sekä palvelutarpeen uudelleen arviointia mm. kotihoidon palvelutarpeen arvioijien toimesta.

AMK-Geronomiopistelija Elina Niiranen kartoitti v. 2013 opinnäytetyössään palveluohjauksen laatua ja asiakastyytyväisyyttä perusturvaliikelaitos Saarikassa. Asiakaskysely toteutettiin postikyselynä tiettyä ajanjaksona palveluohjauksen piirissä olleille asiakkaille ja omaisille. Tulosten pohjalta voitiin päätellä, että Saarikan alueen palveluohjauksen asiakkaat ja omaiset olivat melko tyytyväisiä saamaansa palveluun. Erityisen hyvänä pidettiin palveluohjauksen toteuttamista asiakkaan kotona. Asiakkaat ja omaiset kokivat voivansa vaikuttaa hyvin palveluiden suunnitteluun. Vastaajat pitivät Saarikan palveluohjaajien palveluasennetta ja soveltuvuutta tehtävään erinomaisena. Kehittämisehdotukset painottuivat palveluohjauksen jatkuvuuteen lomien aikana sekä palvelutarpeen arvioinnin jälkeen. (Niiranen 2013, 25–26 sekä 47.)

## 5 LEAN-AJATTELU

Leanin käsitteestä on useita määritelmiä. Torkkelin (2015) mukaan Lean on organisaation kokonaisvaltainen ja järjestelmällinen toiminnan jatkuvan parantamisen lähestymismalli, jonka keskeisinä tavoitteina ovat virtaustehokkuus, asiakasarvon lisääminen ja hukan vähentäminen. Myös Modig ja Åhlström (2013, 65–66) korostavat Leanin olevan toimintastrategia, joka keskittyy resurssitehokkuuden sijaan virtauste-

hokkuuteen. Toussaint & Barry (2013, 74–75) määrittelevät Lean-ajattelun organisaation kulttuuriksi, joka on sitoutunut soveltamaan systemaattisia menetelmiä suunnitella, suorittaa sekä jatkuvasti parantaa toimintaansa, mikä johtaa mitattavasti parempaan arvoon asiakkaille ja muille sidosryhmille. Kirjoittajat kuvaavat Leanin myös matkaksi, ei määränpääksi. Tämä ilmentää Lean-filosofian ydintä, jatkuvaa kehittämistä.

Lean on yksi monista tuotantotaloudellisista koulukunnista, jonka juuret ovat teollisuudessa. Lean-production käsitteen oli ensimmäistä kertaa tuonut esille John Krafcik kirjoittamassaan artikkelissa vuonna 1988. Krafcik osoitti, että Toyotan tehtaات, joissa oli pienet varastot, pienet puskurit ja yksinkertainen tekniikka, voivat taata sekä hyvän tuottavuuden että hyvän laadun. Hän kuvasi tuotantojärjestelmää hauraaksi, mutta koki englanninkielisen sanan ”fragile” säilyltään kielteiseksi ja lanseerasi tehokkaalle tuotantojärjestelmälle nimen ”Lean”. Toyota – konsernista löytyy yksi Lean – ajattelun keskeinen taustatekijä ”TPS” (Toyota Production System) eli ns. Toyotan tapa, jonka isänä pidetään Taiichi Ohnoa. Toyota Production System on Toyotan sisäinen tuotantofilosofia ja järjestelmä, jota on kehitetty lähes sata vuotta. Lean – käsite on siis luotu Toyotan lähtökohdista. (Modig & Åhlström 2013, 77 – 79.) Lean käsitteenä täsmentyi IMVP – tutkimuksen (International Motor Vehicle Program) pohjalta 1990, kun Krafcikin ajatuksia kehitettiin osana tutkimusohjelmaa. Tuossa tutkimuksessa tutkittiin maailman autoteollisuuden tilaa ja etsittiin syitä parhaiten menestyvien valmistajien etumatkaan. Näitä yrityksiä ryhdyttiin kutsumaan Lean-yrityksiksi ja niiden käyttämiä menetelmiä Lean-toiminnaiksi. (Modig & Åhlström 2013, 79.) Lean-johtamisfilosofiaa, jonka avulla Toyota nousi autoteollisuuden huipulle, toi tunnetuksi Jones Womackin ja Daniel Jonesin v. 1990 ilmestynyt menestysteos *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production*. (Vuorinen 2013, 71; Modig & Åhlström 2013, 78–79.)

## 5.1 Lean-ajattelun periaatteet

Tänä päivänä Lean on maailman levinnein johtamisfilosofia, jonka nähdään soveltuvan kaikkiin toimialoihin ja toimintoihin. Leanin ominaispiirteitä ovat asiakasarvon kasvattaminen hukkaa vähentäen ja läpimenoaikoja lyhentäen, jatkuva virtaus kaikissa prosesseissa sekä työntekijöihin sekä jatkuvaan parantamiseen sitoutunut johto. (Pöri 2015.) Lean on kokonaisvaltainen toimintastrategia, joka koskee koko yritystä. Sen lähtökohdan luovat arvot ovat jatkuva parantaminen pienin asteittaisin parannuksin ja ihmisten kunnioitus. Lean-toiminnan periaatteena ovat mm. jatkuva virtaus sekä laadun tekeminen. Tavoitteena on ennen kaikkea korostaa hyvää virtaustehokkuutta resurssitehokkuuden sijaan. Lean on organisaatiossa kulttuurimuutos, joka edellyttää aina hyvää johtajuutta. (Korkiala 2015; Pöri 2015.)

Womack ja Jones (1996) esittävät Modigin ja Åhlströmin (2013, 80) mukaan Leanin sisältävän viisi periaatetta (ks. kuvio 2, mukaillen Modig & Åhlström 2013, 80 sekä Vuorinen 2013, 72). Näitä periaatteita noudattamalla Womack ja Jones katsoivat organisaatioiden pystyvän ”leanta” toimintaansa ja parantaa prosessien virtausta.



Kuvio 2. Leanin pääperiaatteet

Seuraavassa kuvataan lyhyesti kunkin vaiheen sisältöä (Modig & Åhlstöm 2013, 80 sekä Vuorinen 2013, 72–74).

1. **Määritä asiakasarvo:** Kaikien tuotteiden sekä palveluiden arvon määrittäjänä on asiakas. Arvo tulee määritellä lopullisen asiakkaan näkökulmasta ja sen tulee ohjata koko kehitystyötä.
2. **Tunnista arvoketjun vaiheet ja poista hukka:** Organisaatioiden arvoketjun kuvaaminen auttaa tunnistamaan kaikki virtauksen vaiheet, jolloin voidaan määritellä asiakkaalle arvoa tuottavat toiminnot ja poistaa arvoa tuottamattomat (hukka).
3. **Järjestä arvoa tuottavat vaiheet niin, että virtaus varmistuu:** Tuotteiden tulee virrata sujuvasti asiakasta kohti ilman turhaa odottelua, käsittelyä ja siirtelyä. Tuotanto tulee toteuttaa niin, että materiaalivirta on mahdollisimman jatkuva, selkeä ja lyhyt sekä informaatiovirta sujuva ja virheetön.
4. **Toteuta imuohjausta:** Imuohjaus tarkoittaa tuotteiden tai niiden osien valmistamista vasta asiakkaan tilauksen perusteella. Kun virtaus on valmiina, annetaan asiakkaan ikään kuin ”vetää” arvoa ylävirtaan läpi koko tuotantoketjun eikä valmisteta tuotteita perinteiseen tapaan varastoon ”puskien”. Tarpeenmukainen toiminta.
5. **Jatka täydellisyyteen pyrkimistä:** Prosessien kehittämisen tulee olla jatkuvaa toimintaa, johon osallistetaan koko henkilökunta. Tärkeää on pyrkiä toteuttamaan kaikki toiminnot laadukkaasti ja tehokkaasti.

Kuten edellä esitetyistä periaatteista voidaan päätellä, Lean ei ole tietty tila, vaan jatkuva oppimisen ja kehittymisen prosessi. Lean-matka, kehittämisohjelma, voi alkaa oppimalla Lean-tekniikoita. Nämä tekniikat periaatteineen ovat osa jatkuvasti kehittyvää järjestelmää. Lean on pitkäjänteistä kehitystyötä. Lean-ajattelussa ongel-

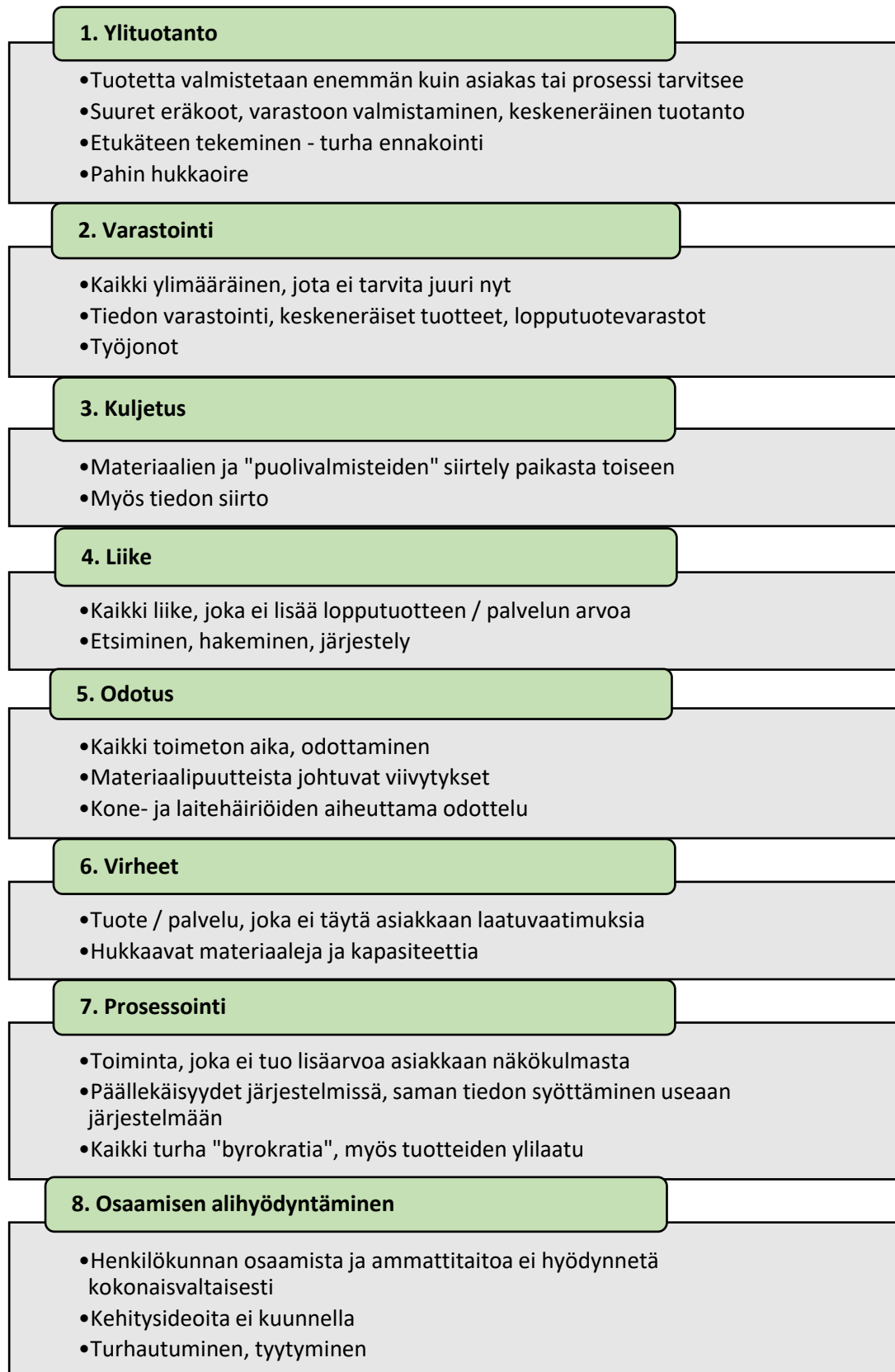
mat nähdään mahdollisuuksina kehittää laatua, työskentelytehokkuutta tai työturvallisuutta. Kehittämällä prosessien toimivuutta ja laatua parannetaan koko yrityksen toimintaa ja kannattavuutta. (Tuominen 2010, 6; Kouri 2010, 12–13.)

## 5.2 Hukka

Hukka tarkoittaa kaikkea turhaa ja arvoa lisäämätöntä työtä. Erilaiset hukkailmiöt estävät tehokkaan työn tekemisen ja siksi keskeistä Leanissa on tunnistaa ja eliminoida hukka. Lean-ajattelun mukaiset kahdeksan hukan oiretta on tiiviisti esitetty kuviossa 3 (mukaillen Kouri 2010, 10–11; Torkkeli 2015; Tuominen 2010, 86). Hukka nähdään seurauksena vioista ja virheistä, joita vaihtelu aiheuttaa. Jos pyritään vain poistamaan hukka, se tulee uudestaan. Tärkeämpää on siten minimoida vaihtelu, jolloin hukan syntyminen vähenee. Prosesseissa on aina vaihtelua johtuen resursseista (esim. koneet, laitteet, henkilökunta), virtausyksiköistä (esim. asiakkaat, potilaat) tai ulkoisista tekijöistä (esim. kausivaihtelu). Yleisesti voidaan todeta, että mitä suurempi vaihtelu prosesseissa on, sitä pitempi on läpimenoaika eli prosessin alkamisen ja päättymisen välinen aika. (Kouri 2010, 10–11; Torkkeli 2015; Modig & Åhlstöm 2013, 40–43.)

Hukan poistamiseksi voidaan käyttää useita eri menetelmiä, kuten arvoketjun / arvovirtakuvauksen laatimista sekä analysointia, siisteyden ja järjestyksen keinoja sekä varastojen hallintaan ja pienentämiseen tähtääviä toimenpiteitä. Tärkeintä on sinnikkäästi pyrkiä virheettömyyteen jatkuvan kehittämisen kautta. (Tuominen 2010, 92 – 107.)





Kuvio 3. Kahdeksan hukan oiretta

### 5.3 Lean-ajattelu sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstissa

Lean-ajattelun soveltamisesta sosiaalihuollon kontekstiin etsittiin tietoa kirjallisuudesta tehden kirjallisuushakuja suomenkielisistä tietokannoista. Erilaiset hakutoiminnot eivät tuottaneet tulosta (liite 1). Lean-menetelmiä näyttää sovelletun terveydenhuollon piirissä, mutta ei palveluohjaukseen tai sosiaalihuollon toimintoihin.

Kuten Halkoaho, Itkonen, Vanninen, Luoto & Reijula (2014, 279–280, 284) ovat todenneet, Lean-ajattelu on viime vuosina tehnyt läpimurron terveydenhuollon saralla. Em. tutkijat ovat selvittäneet viimeisen kolmen vuoden aikana tehtyjä Lean-tutkimuksia terveydenhuollossa ja todenneet etenkin Yhdysvaltojen ja Iso-Britannian olevan tällä hetkellä aktiivisia Lean-ajattelun implementoijia maailmalla. Lean-ideologiaan kohdistuvan kiinnostuksen taustalla ovat jatkuvasti kasvavat terveydenhuollon kustannukset ja sitä kautta tarve tehostaa nykyisiä prosesseja ja parantaa palvelun laatua. Työ- ja palveluprosesseja voidaan pitää tehokkaina vain pitämällä ne jatkuvasti muutosvalmiina ja ajan tasalla. Lawal, Rotter, Kinsman, Sari, Harrison, Jeffery, Kutz, Khan sekä Flynn (2014) ovat tehneet systemaattisen Cochrane-katsauksen Leanin käyttöönotosta terveydenhuollossa. He nostavat edellä mainittujen Yhdysvaltojen, Iso-Britannian ja Australian lisäksi esille myös Kanadassa sovelletun menestyksekkäästi Leanin periaatteita terveydenhuollossa.

Mäkijärven (2010, 90) mukaan Lean-menetelmä on tullut terveydenhuoltoon varsinaisesti vasta 1990-luvulla. Meillä Suomessa HUS: ssa on vuodesta 2010 alkaen viety läpi useita Lean-hankkeita, joihin Mäkijärvi on tutkielmassaan perehtynyt. Esim. HUSLABin uuden Meilahden kampuksella sijaitsevan toimitilan prosessisuunnittelu on tehty Lean-menetelmiin pohjautuen. Myös HUSLABin näytteenottotoiminnan kehittämässä on hyödynnetty Lean-kehittämistä hyvin tuloksin: pilottikohteessa polikliinisen näytteenoton asiakastytyväisyys on parantunut ja jonot ovat lyhentyneet. Jorvin sairaalan magneettikuvausyksikössä on niin ikään toteutettu merkittävä Lean-hanke. Magneettikuvausprosessin kehittämistulokset Lean-menetelmällä olivat erin-

omaiset: tuotantokapasiteetti kasvoi 15 %: lla ja henkilöstötyytyväisyys parantui. Toiminnan sujuvoitumisen seurauksena myös tutkimusten saatavuus parantui ja odotusaika tutkimuksiin väheni. (Mäkijärvi 2010, 61, 63–64, 68–69.)

Jorvin päivystyspoliklinikalla Lean-hanke keskittyi Triagen kehittämiseen. Triage-hoitajan tehtävänä on arvioida potilaan esitietojen ja oireiden perusteella tutkimusten ja hoidon kiireellisyys ja erikoissairaanhoidon tarve ja Jorvissa oli huomattu potilaiden jonotusaikojen olleen ajoittain pitkiä tämän hoitajan arviointiin. Lean -hankkeen tuoman muutoksen jälkeen asteittain yhä suurempi osa potilaista pääsi triage-sairaanhoidajan arvioon alle 10 minuutin tavoiteajassa (70 % -> 95 %). Lisäksi päivien välinen vaihtelu väheni. (Mäkijärvi 2010, 71–73). Peijaksen sairaalan sisätautivuosastolla S3 onnistuttiin Lean-pilotin avulla kotiutusten aikaistamisessa, jolloin kevennettiin päivystyksen painetta ja osaston omaa iltapäivän työkuormaa (Mäkijärvi 2010, 74–75).

Mäkijärven (2010, 90) tutkielman tulosten ja käytännön kokemusten perusteella Lean-menetelmä sopi erinomaisesti prosessiluonteisen toiminnan kehittämismenetelmäksi HUS: ssa. Suomalaiseen kulttuuriin tai terveydenhuollon toimintatapoihin liittyviä merkittäviä esteitä Lean-menetelmän käyttöönotolle ei todettu. Hankkeet ovat olleet onnistuneita ja tulokset konkreettisia. Mäkijärven (2010, 90) mukaan raportoituja tuloksia 15–35 % tuotannon lisäyksistä käytännössä ilman merkittävää lisäresursointia voidaan pitää merkittävinä. Lean-hankkeiden onnistumisessa avainasemassa oli osaava Lean-valmentaja (yleensä omasta organisaatiosta), motivoituneet työntekijät ja sitoutunut johto. Arvioitujen hankkeiden osalta kehittämiskohteen valinnassa oli myös selvästi onnistuttu. Myös HUS: in toimitusjohtaja Aki Lindén ja Espoon kaupungin perusturvajohtaja Juha Metso pitävät Leania hyödyllisenä HUS: lle ja kertovat, että sen käyttöä tullaan lisäämään levittäen Lean-ajattelua kaikkiin yksiköihin (Pesonen 2016).

Vaasan keskussairaalassa on kehitetty Lean-menetelmien avulla keuhkosityöpöpotilaiden hoitoa. Mm. 5S-työkaluun sekä arvovirtakuvauksiin perustuneen kehittämistyön avulla toteutettiin keuhkosityöpöpotilaiden hoitoketjun tehostaminen. Yksikön prosessien toimimattomuudesta johtuvien ongelmakohtien kartoittamiseen osallistettiin koko henkilökunta. Kehittämistyön tuloksena syntyi keuhkosityövän hoidon aloitukseen uusi klinikkarajat ylittävä yhteistyömalli, jossa potilaskokous toimii lennonjohdon tapaan. Useista asiantuntijoista koostuvan potilaskokouksen toimintatapa standardoitiin. (Andersen, Ylinampa, Haglund & Jekunen 2015, 2881–2883.)

Turun yliopistollisessa keskussairaalassa (TYKS) on toteutettu Lean-kehittämiprojekti patologian palvelualueella. Projektin avulla patologian näytteiden läpimenoaikoja lyhennettiin ja virtaustehokkuus lisääntyi. Arvovirtakuvauksella kuvattiin visuaalisesti tulevaisuuden tila sytologian ja histologian tuotantojärjestelmän optimaalisesta materiaali- ja informaatiovirrasta ja laadittiin kolmivuotinen implementointisuunnitelman toteuttamiseksi. (Laiho 2015, 192–196.)

Lillrank (2013, 6-7) on pohtinut Lean-ajattelun ongelmakohtia terveydenhuollossa. Ajattelutavan keskeisen käsitteen, asiakasarvon, määrittäminen on Lillrankin mukaan terveydenhuollossa vaikeaa, koska Lean-ajattelussa arvo määräytyy siitä, mistä asiakas on valmis maksamaan. Lillrank toteaa, ettei asiakkaalla voi olla edes mahdollisuutta tietää, mikä tuo hänen tilanteeseensa terveysarvoa. Koska arvoa on vaikea määrittää, muodostuu myös ei-arvon eli hukan määrittely vaikeaksi. Lillrank nostaa tästä esimerkiksi sen, tuottaako *second opinion* tai yksi lisätutkimus arvoa vai ei. Asiakslähtöisyyttä mietittäessä ei asiakkuus ole aina yksiselitteinen. Potilaan lisäksi asiakkuudessa on muitakin osapuolia, kuten rahoittaja, työnantaja ja terveysviranomaiset. Hoitoprosessien vakiointi on vaikeaa, koska jokaisen tapauksen kliininen kuva on epävarma, mistä johtuen potilasprosessia ei voi suunnitella, aikatauluttaa ja resursoida etukäteen. Terveydenhuollossa myös kysynnän hallinta on vaikeaa esimerkiksi kiireellisten ja vakavien tapausten kohdalla. Lillrankin näkemyksen mukaan Lean-ajattelua voidaankin soveltaa vain valikoidusti esimerkiksi silloin, kun prosessi on suunniteltavissa etukäteen (elektiiviset) tai kun kysyntä on seulottavissa ja ohjat-

tavissa (lähetepakko). Yleisiin Lean-tavoitteisiin eli resurssitehokkuuden ja virtaustehokkuuden optimointiin sekä laadun, virheettömyyden ja potilasturvallisuuden maksimointiin tulee Lillrankin mukaan kuitenkin aina pyrkiä.

## 6 HUOMIO ASIAKKAASEEN

Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista (812 / 2000) määrittelee asiakkaan oikeuksia ja velvollisuuksia. Lain tarkoituksena on edistää asiakaslähtöisyyttä ja asiakassuhteen luottamuksellisuutta sekä asiakkaan oikeutta hyvään palveluun ja kohteluun sosiaalihuollossa. Lain mukaan asiakkaalle on mm. annettava mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa palvelujensa suunnitteluun ja toteuttamiseen.

Asiakkuuden käsite on laaja ja monitahoinen. Sosiaali- ja terveyspalveluiden palvelurakennejärjestelmässä on käyty keskustelua siitä, kuinka palveluita, hoitoa ja tukea tarvitsevia kansalaisia tulisi nimittää. Eri käsitteisiin liittyy erilaisia mielikuvia, joten asia ei ole yhdentekevä. Valkama (2009) on tutkinut muuttuneen asiakkuuden haastetta sosiaali- ja terveydenhuollossa viimeisten vuosikymmenien aikana sosiaali- ja terveydenhuoltoa ohjaavassa lainsäädännön ja ohjeistuksen retoriikassa. Hän on havainnut 2000-luvulla käytetyn yhä enemmän asiakas-termiä painottaen valintoja tekevää ja aktiivisesti toimivaa yksilöä suhteessa palveluihin. Terveys- ja terveydenhuollon puolelta käytetään kuitenkin edelleen potilas-termiä. (Valkama 2009, 28 - 29.) Vaikka nykyinen hyvinvointipolitiikka painottaa kansalaisten omaa aktiivisuutta ja suurempaa vastuuta hyvinvoinnistaan, nähdään aktiivisesti toimiva asiakas usein myös hankalana ja vaativana. Valkama (2009, 30–36) viittaa Pohjolan (1993) näkemykseen siitä, että sosiaali- ja terveydenhuollon asiakas mielletään myös jollakin tavalla poikkeavana ja erityisenä eikä asiakas yleensä sovi normaaliuden määritteeseen. Laadukkaat palvelut kuvataan asiakaslähtöisiksi ja aito asiakaslähtöisyys merkitsee asiakkaan tarpeiden ja hänen merkitystensä kuulemistakin. Lainsäädännössäkään painotetaan asiakkaan

ja potilaan kuulluksi tulemista palvelujensa kohdalla (Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 812/2000; Laki potilaan asemasta ja oikeuksista 785/1992). Asiakkuus on kuitenkin ominaisuus, joka helposti yleistetään käsittämään esimerkiksi kaikkia ikäihmisiä.

Terveysten- ja hyvinvoinnin laitos on yhdessä Itä-Suomen sosiaalialan osaamiskeskusten ja Itä-Suomen yliopiston kanssa julkaissut oppaan sosiaalihuollon käsitteelliseen tarkasteluun. Oppaan kirjoittajien mukaan asiakaslähtöisyys tarkoittaa sitä, että asiakkaan palvelutarve on kaiken toiminnan lähtökohtana. Palvelu nähdään palvelun antajan ja asiakkaan välisenä vuorovaikutuksena, jonka tarkoitus on tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Asiakas ei ole vain toiminnan kohde, vaan hän kohdistaa omia resursseja toimintaan sen aktiivisena osapuolena. Asiakaslähtöinen palvelu alkaa palvelutarpeen tunnistamisesta ja asiakkaan tuen tarpeet ohjaavat palvelun toteutusta. (Lehmuskoski & Kuusisto-Niemi 2012, 21–23.)

Asiakaslähtöisyys voidaan Virtasen, Suoheimon, Lamminmäen, Ahosen ja Suokkaan (2011) mukaan nähdä sosiaali- ja terveysalalla myös toiminnan arvoperustana, jonka perusteella jokainen asiakas kohdataan ihmisarvoisena yksilönä toimintavajeesta riippumatta. Asiakaslähtöisyyden keskeiseksi ominaisuudeksi nousee se, ettei palveluita järjestetä vain organisaation vaan myös asiakkaan tarpeista lähtien mahdollisimman toimiviksi. Asiakaslähtöinen palvelutoiminta edellyttää aina asiakkaan ja palveluntarjoajan välistä vuoropuhelua ja yhteisymmärrystä siitä, miten asiakkaan tarpeet voidaan olemassa olevien palvelumahdollisuuksien kannalta tyydyttää parhaalla mahdollisella tavalla kustannustehokkaasti. Asiakaslähtöisen toiminnan perustaksi voidaan nähdä jatkuvuus asiakassuhteissa. Yhteisymmärryksen perustan muodostaa yhtäältä palveluntarjoajan asiakasymmärrys kuin myös asiakkaiden palveluymmärrys. Asiakasymmärryksellä tarkoitetaan asiakastietoa, joka on jalostettua ja käyttötilanteeseen kytkettyä. Palveluymmärrys tarkoittaa asiakkaiden tietoa ja käsitystä saatavilla olevista palvelumahdollisuuksista ja palvelun tarjoajan roolista asiakkaan kumppanina parhaan mahdollisen palvelun tuottamiseksi. Asiakaslähtöisyys -termin kanssa käytetään usein rinnakkain termiä asiakaskeskeisyys. Asiakaskeskeisyys voidaan mää-

ritellä siten, että asiakas on palvelujen keskipisteessä ja palvelut ja toiminnot organisoituaan häntä varten. Asiakslähtöisessä toiminnassa asiakas nähdään palveluihin osallistuvana aktiivisena toimijana, ei passiivisena palveluiden kohteena. Asiakkaan oman elämän asiantuntemus tekee hänestä palveluprosessissa työntekijän kanssa yhdenvertaisen toimijan ja tasavertaisen kumppanin. (Virtanen ym. 2011, 18–19.)

Virtanen ja muut (2011) viittaavat Arantolan (2006) määritelmään, jonka mukaan asiakasymmärrys kattaa kaiken ”nykyisiä ja tulevia asiakkaita koskevan tiedon, jonka avulla voidaan tehdä laadukkaampia päätöksiä”. Hyvän peruslähtökohdan asiakslähtöisen toiminnan kehittämiseksi luo asiakasmäärittely; ensin on tiedettävä ketkä ovat asiakkaita. Asiakastietoa voidaan kerätä mm. erilaisten palautejärjestelmien ja -kanavien kautta. Asiaksmäärittelyssä asiakkaat voidaan luokitella kerätyn asiakastiedon avulla erilaisiin kohderyhmiin ja palvelutuotteet ja -prosessit muokataan vastaamaan näiden eri asiakasryhmien tarpeita. Tällaista asiakassegmentointia tai asiakasstrategioita voidaan hyödyntää myös sosiaali- ja terveyspalveluissa. (Virtanen et al. 2011, 41–43.)

Sosiaali- ja terveydenhuollossa puhutaan paljon asiakslähtöisyydestä, asiakaskeskeisyydestä ja hoitoketjuista. Asiakkaan tarpeet tulevat usein määritellyiksi järjestelmästä käsin. Todellisuudessa tarpeet palvelulle ovat hyvin erilaisia. Kaarakainen ja Syrjänen (2012, 121 – 123, 127) näkevät kuluttajalähtöisyyden edellyttävän palveluiden joustavuutta: palvelujärjestelmän on oltava responsiivinen asiakkaiden muuttuvia tarpeita ja toiveita kohtaan. Asiakasymmärryksen lisääntymisessä on kirjoittajien mukaan keskeinen merkitys organisaatiokulttuurilla, johtamisella ja työntekijöiden työtavoilla. Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa he peräänkuuluttavat vapautumista vanhoista asiakslähtöisyyttä estävistä rutiineista, jotka haittaavat uusien ja paremmin asiakasta palvelevien toimintatapojen käyttöönottoa. Hyvänä esimerkkinä asiakasymmärryksen viemisestä käytännön tasolle Kaarakainen ja Syrjänen näkevät valinnanvapauden lisäämisen ja soveltamisen mm. palveluseteleihin ja henkilökohtaiseen budjetointiin.

Larjovuori, Nuutinen, Heikkilä-Tammi ja Manka (2012, 312, 323–326) ovat tutkineet Pirkkalan kunnassa käyttöön otettuja asiakasfoorumeita kunnallisen palvelun kehittäjinä. He näkevät asiakaslähtöisyyden ja asiakkaan osallistumismahdollisuuksien kehittämisen ajankohtaisena teemana kuntajohtamisessa ja päätöksenteossa. Aktiivisen roolin ottava asiakas voi heidän nähdäkseen paremmin tukea niin omaa, läheistensä kuin koko yhteisönsä hyvinvointia. Tilanteessa, jossa kuntapalvelut ovat muuttumassa yhä monimuotoisemmiksi ja verkostoituneemmiksi ja tilaaja-tuottajaorganisaatiot erkaantuvat toisistaan, käyttäjien osallisuudesta ja heidän näkemystensä kuulemisesta tulee entistä tärkeämpää. Tutkimus antoi vahvistusta sille, että asiakkaiden osallistuminen voi toimia muutoksen tukena ja vauhdittajana kehitettäessä kuntaorganisaation toimintaa joustavammaksi ja asiakaslähtöisemmäksi. Tulevaisuudessa asiakkaiden osallistaminen varmistaa osaltaan palveluiden vastaavuutta paikallisiin ja asiakaskohtaisiin tarpeisiin tilanteessa, jossa palvelut tuotetaan suuremmissa yksiköissä ja yhä suuremman osan palveluista tuottaa kunnan ulkopuolinen taho.

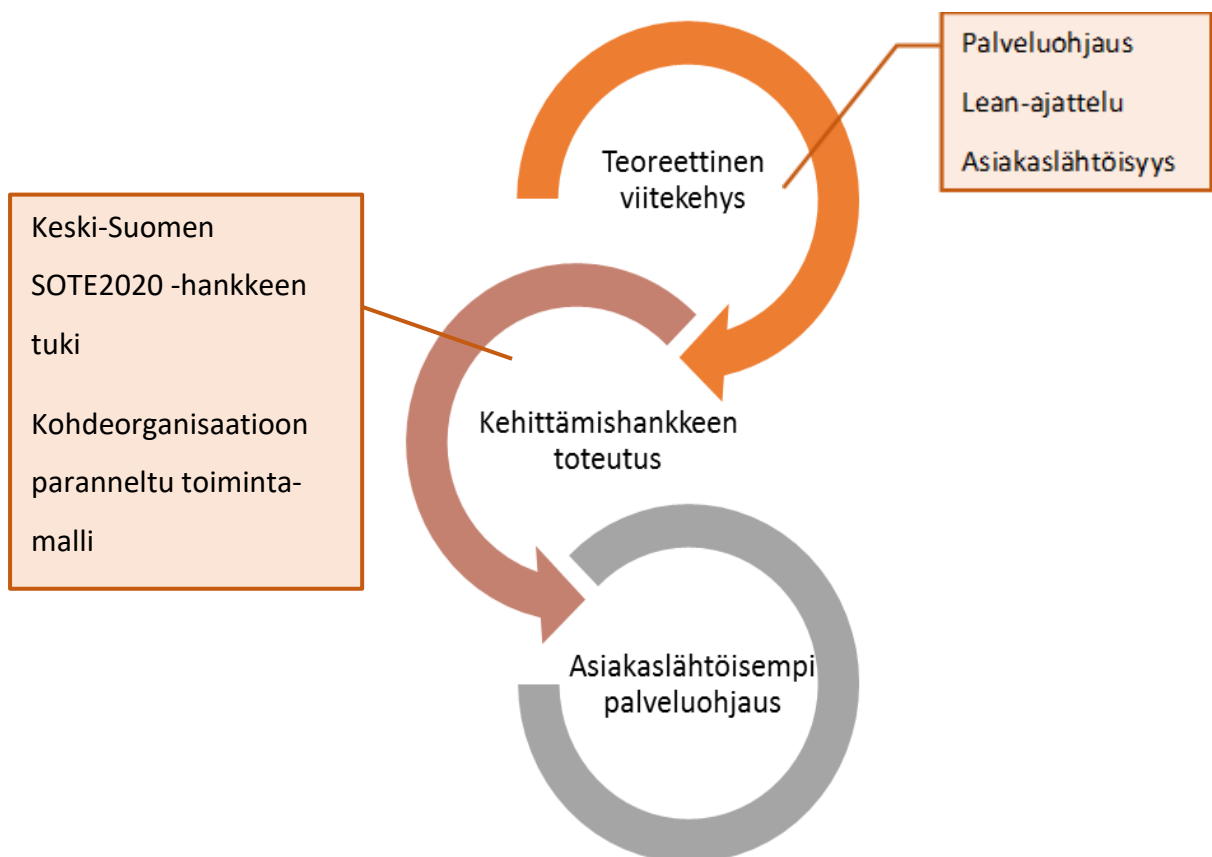
## 7 TEOREETTISEN VIITEKEHYKSEN YHTEENVETO

Opinnäytetyön ja kehittämishankkeen tarkoituksena oli palveluohjauksen asiakaslähtöinen kehittäminen. Teoria toimii viitekehyksenä käytännön hankkeelle. Teoreettisen viitekehyksen tavoitteena on antaa lukijalle kokonaiskäsitys palveluohjauksesta, asiakaslähtöisyydestä ja Lean-ajattelun pääpiirteistä. Teoreettisen viitekehyksen suhde käytännön kehittämishankkeeseen on kuvattu kuviossa 4., mikä on opinnäytetyötekijän itse kehittämä.

Sote-uudistusta varten on tärkeää kerätä hyviä kokemuksia ja käytäntöjä kunnista sekä kokeilujen kautta jalostaa nykyisiä toimintamalleja hyödynnettäväksi maakunnallisella tasolla jatkossa. Sote-uudistuksen on oltava myös toiminnallinen, ei vain rakenteellinen uudistus, jotta sillä päästäisiin osoitettuihin tavoitteisiin. Palveluoh-



jaus on uudistumassa sote-muutosten myötä. Sen arvo ja merkitys esimerkiksi kotona asuvien ikäihmisten tai mielenterveys- ja päihdekuntoutujien palveluiden ohjaamisessa, neuvonnassa ja järjestämisessä on kiistaton. Kokeiluja neuvonnan ja asiakasohjauksen tulevista toimintamalleista on virinnyt mm. sosiaali- ja terveysministeriön I&O-kärkihankeiden KAAPO-kokeilujen myötä Pirkanmaalla, Kymenlaaksossa ja Varsinais-Suomessa (mm. Mäki-Hallila 2017, Kahdeksan hanketta sai kärkihankkeen rahoituksen... 2016).



Kuvio 4. Teoreettisen viitekehyksen suhde käytännön kehittämishankkeeseen

Palveluiden oikealla kohdentumisella asiakkaiden tarpeisiin nähden on suuri merkitys sote-kustannusten kasvun hillitsemisessä. Resurssien niukkuus pakotti myös Japanin autoteollisuudessa toisen maailmansodan jälkeen Toyotan kehittämään uuden ajattelutavan tehokkuuteen. Lean-ajattelu keskittyi resurssitehokkuuden sijaan virtaus-tehokkuuteen: oli tärkeää tehdä oikeita asioita oikein ja oikea-aikaisesti. Resurssipulpani Toyotan keskittymään asiakkaiden tarpeisiin ja asiakkaina nähtiin paitsi tuotteita

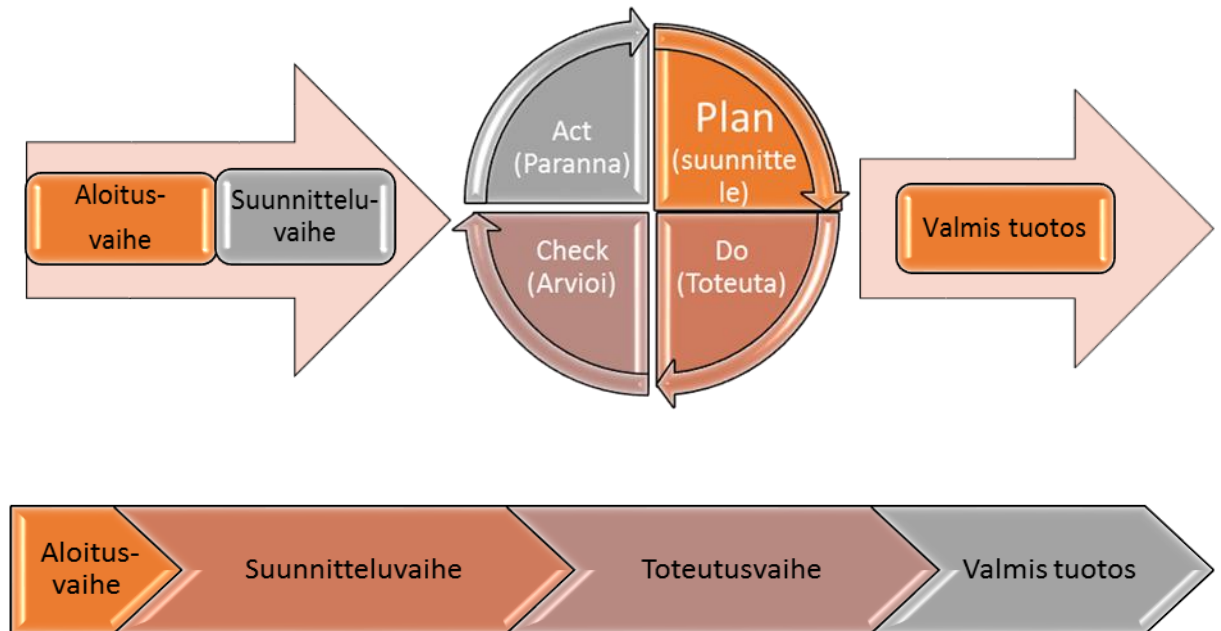
tilaavat loppukäyttäjät, myös prosessin eri vaiheiden sisäiset asiakkaat. (Modig & Åhlström 2013, 71–73, 76.) Oltaisiinko sote-palveluiden osalta nyt siinä tilanteessa, että virtaustehokas, hukat minimoiva, asiakaslähtöinen ja jatkuvasti kehittyvä toimintamalli olisi omaksuttavissa yhteisen sote-uudistukseen liittyvän haasteen myötä?

## 8 OPINNÄYTETYÖN JA KEHITTÄMISHANKKEEN ETENEMINEN

Salosen (2012, 26–29) mukaan opinnäytetyö kehittämistoimintana tarvitsee tuekseen kehittämistä kuvaavia malleja, joita ovat esim. lineaari- ja spiraalimallit. Näitä malleja Salonen on täydentänyt ja esittänyt kehittämistoiminnan konstruktivistisen mallin, joka yhdistää työelämälähtöisen kehittämistoiminnan sekä oppimisen. Mallin keskeisenä ajatuksena on nähdä oppiminen osana kehittämistoimintaa. Konstruktivistisessa mallissa korostuvat myös yhteisöllinen ja osallistava näkökulma.

Kehittämishankkeen vaiheita voidaan kuvata myös Demingin ympyrän ts. PDCA (Plan, Do, Check, Act) -syklin avulla. Se kuvaa syklisesti tapahtuvaa kehittymistä, joka sisältää myös Lean -kehitystoiminnan mallin perusajatuksen oppimisesta ja kehittymisestä jatkuvana toimintana. (Lecklin & Laine 2009, 32 – 33.) Tämän opinnäytetyön kuvaamisessa on yhdistetty konstruktivistinen malli sekä PDCA-sykli (kuvio 5). Konstruktivistisen kehittämistoiminnan kuvaamismallin eduksi nähtiin aloitus- ja suunnittelu- vaiheen erottaminen sekä oppimisen korostuminen käytännön toteutusvaiheessa. Jatkuvan kehittämisen ja parantamisen idean mukaisesti varsinainen kehittämistyö ei tule koskaan valmiiksi. PDCA-sykli pyörii ja pyörii. Salosen (2012, 29) alkuperäisessä mallissa PDCA-syklin tilalla on kehämäisesti etenevät neljä käytännön toteuttamiseen liittyvää vaihetta: esivaihe, työstäminen, tarkistusvaihe sekä viimeistelyvaihe. Opinnäytetyön tekijän valintana oli kuitenkin korvata em. kehä PDCA-syklillä, koska toiveena on, että toteutusvaiheen PDCA-sykli jatkaa pyörimistään kohdeorganisaatiossa vielä opinnäytetyöprosessin päätyttyä valmiiseen tuotokseen. Jatkuva kehittäminen

ja toiminnan parantaminen siellä, missä työ tehdään, on myös Lean-ajattelulle ominainen piirre. Myös tästä syystä PDCA-sykli sopii hyvin Lean-menetelmiä hyödyntävään kehittämishankkeeseen.



Kuvio 5. Konstruktivistinen kehittämismalli yhdistettynä PDCA-sykliin

## 8.1 Aloitusvaihe

Aloitusvaihetta Salonen (2012, 27) kuvaa kehittämistoiminnan liikkeelle panevana voimana. Opinnäytetyöprosessin aloitusvaiheessa v. 2015 alussa oli jo lähtökohtana, että opinnäytetyö tulee olemaan kehittämishanke kohdeorganisaation palveluohjaustoimintaan liittyen. Kehittämistarve oli ilmaistu, vaikka se oli alkuvaiheessa tarkemmin hahmoittumaton. Kohdeorganisaation osallistuessa Keski-Suomen SOTE 2020 -hankkeen ohjaamaan maakunnalliseen kehittämistyöhön oli pohjana näkemys palveluohjauksesta kaikkia ydinprosesseja läpileikkaavana teemana. Toukokuussa

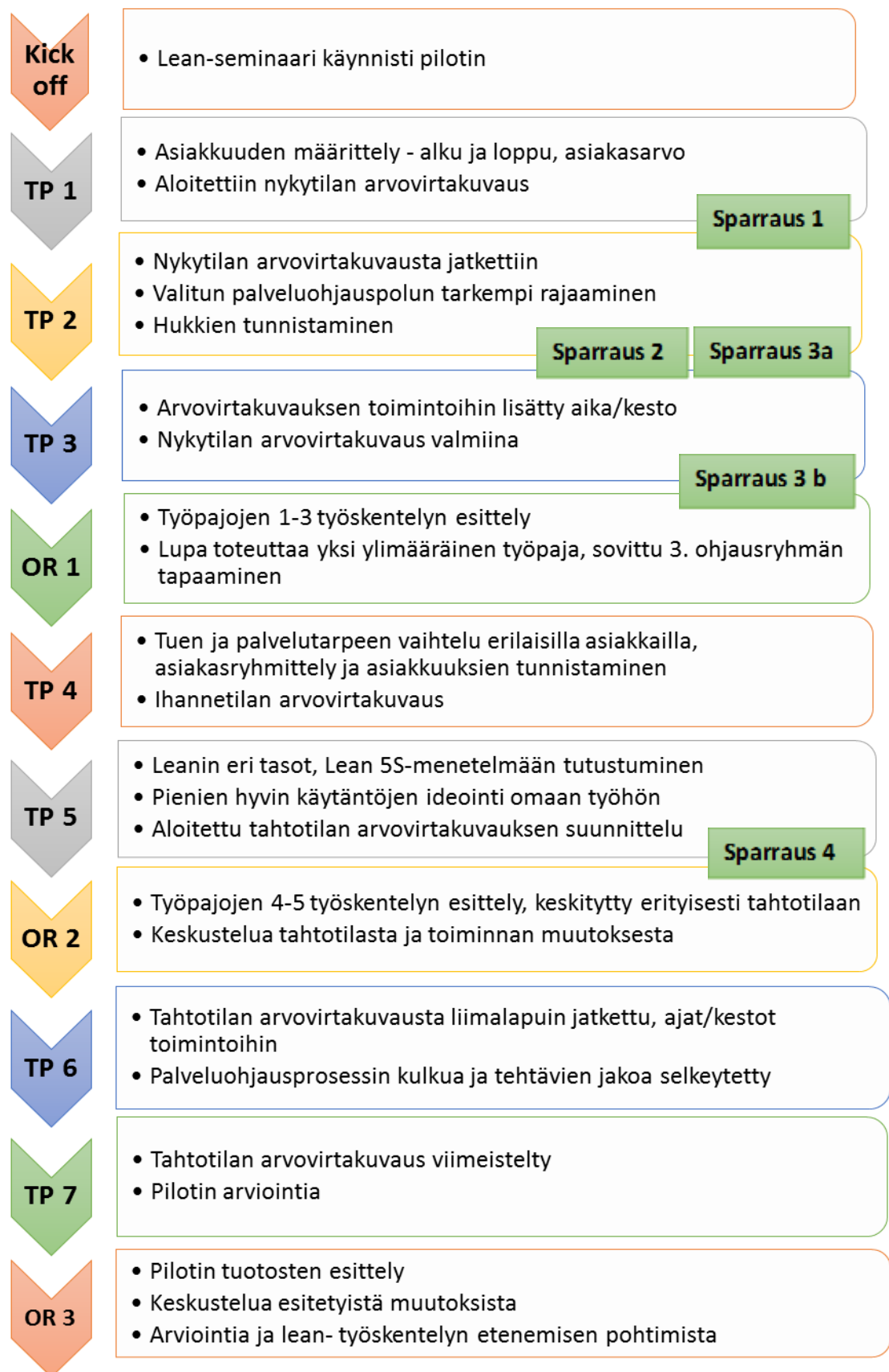
v.2015 opinnäytetyöseminaareissa JAMKin ja Keski-Suomen SOTE 2020 -hankkeen yhteistyönä nostettiin esiin hankkeen toiveita yamk-opiskelijoiden opinnäytetöistä. Opiskelijan kiinnostuksen kohde ja hankkeen tarve kohtasivat ja päästiin siirtymään tarkempaan suunnitteluun.

## 8.2 Suunnitteluvaihe

Aloitussvaiheen jälkeen kehittämistoiminnassa seuraa Salosen (2012, 27) mukaan suunnitteluvaihe. Kehittämishankkeen suunnitteluvaihe oli tässä opinnäytetyöprosessissa kestoltaan noin neljä kuukautta toukokuusta syyskuuhun v. 2015. Sen aikana käytiin läpi useita suunnittelupalavereita Keski-Suomen SOTE 2020 -hankkeen palveluohjauksesta vastanneen hanketyöntekijän ja opinnäytetyön tekijän kesken. Perusturvaliikelaitos Saarikan kanssa kehittämishanketta suunniteltiin palveluohjausyksikön kanssa sekä yhdessä Arjen tuen palvelualueen palvelujohtajan kanssa. Kohdeorganisaation kanssa laadittiin sopimus opinnäytetyöstä. Keski-Suomen SOTE 2020 – hankkeen kautta valittiin Lean – asiantuntijayritys järjestämään koulutusta aiheesta sekä kehitettiin toimintatapaa asiantuntijan antamaan puhelinsparraukseen. Suunnitteluvaiheessa koottiin kohdeorganisaatiosta viisihenkinen kehittämistyöryhmä sekä nimettiin hankkeelle laajempi ohjausryhmä. Kehittäminen sovittiin tapahtuvaksi työryhmille järjestettävissä työpajoissa. Työryhmään osallistuminen perustui työntekijöiden vapaaehtoisuuteen. Ohjausryhmään nimettiin esimiesasemassa olevat työntekijät eli palveluvastaavat koti- ja asumispalveluista sekä palveluohjausyksikön henkilökunta. Dokumentteina suunnitteluvaiheesta syntyi opinnäytetyön suunnitelma, pohdiskelua päiväkirjaan sekä muistiinpanoja palavereista ja koulutuksesta sekä sähköposteja.

### 8.3 Käytännön toteuttaminen

Salosen (2012, 27) mallissa kehittämistoiminnan suunnitteluvaiheen jälkeen siirrytään siihen kehittämisympäristöön, jossa varsinainen kehittämistoiminta toteutuu eli ”kentälle”. Käytännön toteuttaminen opinnäytetyön kehittämishankkeessa sai alkusäyksen Kick off-tilaisuutena toimineesta Lean-seminaarista. Seminaarin järjesti Keski-Suomen SOTE 2020 -hanke Saarijärvellä 10.9.2015. Keski-Suomen SOTE 2020 -hanke osti lisäksi seminaarin kouluttajana toimineelta Lean-asiantuntijayritykseltä 4 x 2 tuntia puhelinsparrausta kehittämishankkeen toteutusvaiheessa. Puhelinsparrauksen ajoittuminen näkyy kuviossa 6 ja sen toteuttamisesta on kerrottu hankkeelle laaditussa Lean-pilotin loppuraportissa (liite 2). Varsinainen käytännön toteuttaminen työryhmätyöskentelyn osalta kesti Lean -pilotissa 11 viikkoa. Sen aikana työryhmä kokoontui seitsemään työpajaan, jotka olivat kukin kestoltaan 4 tuntia. Työpajat toteutettiin Saarijärven kaupungintalon tiloissa ja niitä ohjasi työskentelyn vetäjäksi nimetty opinnäytetyön tekijä. Työpajojen tarkoituksena oli yhteistoiminnallinen tekeminen ja olemassa olevien toimintamallien kehittäminen yhdessä. Ohjausryhmä kokoontui käytännön toteutusvaiheen aikana kolme kertaa. Työpajatyöskentelyn ja samalla kehittämishankkeen toteutusvaiheen etenemistä ja sisältöä on kuvattu yhteenvetona kuviossa 6. Jokaiseen työpajaan valmisteltiin PowerPoint -esitykset kehittämishankkeen vetäjän toimesta. Näissä mm. palattiin Lean-ajattelun lähtökohtiin ja pyrittiin syventämään toereettista ymmärrystä aiheesta. Käytetyt Lean-työkalut esiteltiin ja jaettiin tietoa myös Keski-Suomen SOTE 2020 -hankkeen kautta työstetystä palveluohjausteemasta. Työryhmän kokoontumisissa eli työpajoissa otettiin valokuvia dokumentaatioksi.



Kuvio 6. Lean -kehittämishankkeen toteutusvaiheen eteneminen

Saarikassa ei oltu aiemmin sovellettu Lean-tekniikoita kehittämistyössä. Työpajatyöskentely aloitettiin määrittelemällä asiakasarvo, asiakkuus, asiakkuuden alkaminen sekä päättymisen, jonka jälkeen työskentely jatkui nykytilan arvovirtauskartoituksen luomisella. Saarikan palveluohjausyksikkö oli tehnyt toiminnastaan osaprosessikuvauksia jo aiemmin ja niistä saatuja tietoja voitiin hyödyntää ja jatkojalostaa. Arvovirtakuvaus tai -kartoitus on visuaalinen menetelmä, jolla nostetaan esille kaikki asiakkaalle arvoa tuottava toiminta sekä kaikki hukka tai viive, joka ei tuota arvoa asiakkaalle (Torkkeli 2015). Arvovirta käsittää kaikki työvaiheet / toiminnot (sekä arvoa luovat, että ei-arvoa luovat), joita tarvitaan asiakastarpeesta tuotteen tai palvelun toimittamiseen asiakkaille. Arvovirtakuvaus eroaa perinteisestä prosessikuvauksesta mm. juuri siinä, että arvoa tuottavat ja tuottamattomat osat erotetaan.

Arvovirtakuvausta toteutettiin liimalapputekniikalla isolle seinäpaperille työryhmäläisiä osallistaen. Taustapaperiin merkittiin eri toimijoille omat rivit maalarinteippiä käyttäen. Toiminnan eri työvaiheet kirjattiin liimalapuille. Arvovirtakuvauksessa käytettiin vihreitä liimalappuja kuvaamaan arvoa lisäävää toimintaa tai toimenpidettä, joka muokkaa tai muotoilee ainetta, kappaletta tai informaatiota vastaamaan asiakkaan vaatimuksia. Keltainen lappu kuvasi aputoimintaa, joka täytyy tehdä, jotta saada seuraava arvoa lisäävä toiminto tehtyä. Ajattelun lähtökohtana oli, että asiakas ei maksaisi tästä keltaisesta toiminnosta. Punainen liimalappu kuvasi hukkaa. Kullekin liimalapulle kirjoitettiin yksi toiminto. Toiminnot etenivät kronologisesti vasemmalta oikealle ja liimalapuille kirjoitettuna niitä oli helppo tarvittaessa siirtää. Kuvassa 1 on nähtävissä aluillaan oleva nykytilan arvovirtakuvauksen työstäminen. Jokaiseen liimalappuun lisättiin siihen kuluva aika, jolloin kuvaukselle voitiin laskea läpimenoaika. Työskentelyn aikana syntyneitä huomioita kerättiin ylös erilliselle seinäpaperille sekä liimalapuille. Ne kirjattiin kommentteina ylös myös lopullisiin Excel-kuvauksiin, jotta ne ovat myöhemminkin löydettävissä.



Kuva 1. Nykytilan arvovirtakuvaus liimalapuun alkamassa (1. työpaja).

Jokainen osallistuja kertoi mielipiteitään ja vei toisten kommentteja rakentavasti eteenpäin. Toimintojen kuvaaminen asiakkaan näkökulmasta koettiin yllättävän vaikeaksi ja aikaavieväksi. Nykyisestä toimintamallista etsittiin niitä toimintoja, joista asiakas ei hyödy ja tunnistettiin hukkaa. Systemaattinen läpikäynti auttoi ymmärtämään viiveiden syntyä ja pohtimaan niiden karsimista. Lean-asiantuntijan opastamana työskentelyä jatkettiin ihannemallin arvovirtakuvauksella, jota voitiin pitää maailmoja syleilevänä. Tämän jälkeen otettiin askel taaskepäin ja kuvattiin liimalapuun realistinen tahtotila, toimintamalli, jota kohti voidaan edetä jatkuvan toiminnan parantamisen kautta. Tahtotilassa asiakkaalle arvoa tuottavat prosessin osat on löydetty ja tunnistettu ne, joista on asiakkaalle hyötyä. Työskentelyn edetessä mm. täsmennettiin työntekijöiden tehtäväkuvia uuden tahtotilan toimintamallin mukaisiksi (palveluohjaaja - kotihoidon palvelutarpeen arvioija - omahoitaja) ja mietittiin konkreettisia keinoja tahtotilaan pääsemiseksi. Työpajatyöskentelyn etenemistä on kuvattu kuvaan 2.



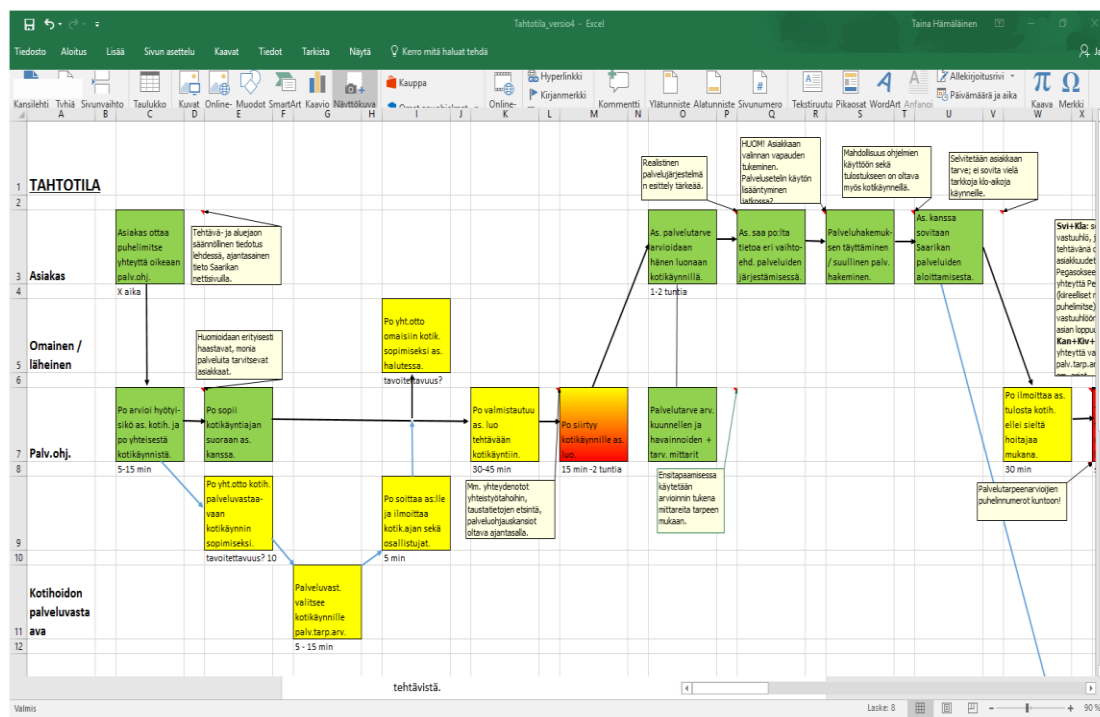


Kuva 2. Arvovirtakuvauksen työstämistä liimalapputekniikalla (2. työpaja).

Liimalapuin työstetyt arvovirtakuvaukset kirjoitettiin puhtaaksi Excel-ohjelmalla ja lähetettiin työpajojen jälkeen ryhmäläisille tarkistettavaksi. Excel-kuvauksista ovat esimerkkeinä kuvat 3-5. Kuvassa 5 havainnollistetaan työskentelyn aikana syntyneiden kommenttien visualisointia valmiissa kuvauksessa. Excel-kuvaukset kulkivat sähköposteinä myös puhelinsparrausta varten Lean-asiantuntijalle, jolta saatiin lisäohjeita työskentelyyn. Puhelinsparrausten ajallinen sijoittuminen työpajoihin nähden on nähtävissä kuviossa 6 sekä Lean-pilotin loppuraportissa (liite 2).

[illegible]

Kuva 4. Näyttökuva havainnollistaa Excel-pohjaan kuvattua tahtotilan arvovirtakuvausta. Näkyvillä on vain kuvauksen alkuosa.



Kuva 5. Edellä esitetty Excel-pohjainen tahtotilan arvovirtakuvaus täydennettynä työpajatyöskentelyn aikana syntyneillä kommentteilla.

Jokaisen työpajan jälkeen opinnäytetyön tekijä ryhmän vetäjänä kirjoitti ylös havainnointiaan työpajan onnistumisesta, osallistujien käyttäytymisestä, osallistumisesta sekä muista huomioista. Havainnoista myös osin keskusteltiin työpajoissa mukana olleen Keski-Suomen SOTE 2020 -hankkeen hanketyöntekijän kanssa. Työryhmän jäsenet arvioivat itsearvioinnilla omaa osallistumistaan ja motivaatiotaan jokaisen kokouksen jälkeen. Dokumentteja muodostui myös päiväkirjamerkinnöistä, liimalapuin kootuista arvovirtakuvauksista ja niiden Excel-versioista, 5 x miksi -työkalulla (esimerkkinä liite 3) sekä kalanruotokaavioilla tehdyistä tehtävistä sekä muista materiaaleista.

Käytännön toteuttamisvaiheeseen liittyivät myös ohjausryhmän kolme kokousta. Opinnäytetyön tekijä hankkeen vetäjänä valmisteli kokoukset laatien PowerPoint -esitykset työskentelyn vaiheista. Ohjausryhmän päätökset kirjattiin muistioon ja käytettyä keskustelua dokumentoitiin päiväkirjamerkinnöin. Toteuttamisvaiheessa opinnäytetyön tekijä osallistui 27.10.2015 Keski-Suomen SOTE 2020 - hankkeen järjestä-

mään Peurunka 3 -seminaariin, jossa esiteltiin pilottihanketta. Kehittämishanketta esiteltiin myös Keski-Suomen SOTE 2020 -hankkeen facebook-sivuilla (10.9.2015 sekä 15.9.2015) sekä hankkeen Uutiskirjeessä 1.10.2015.

Kerätty tutkimusaineisto käsitellään aina aineistolle tyypillisellä analyysimenetelmällä. Kananen (2015, 129) kehoittaa lukemaan ja taas lukemaan aineistoa, kunnes siitä muodostuu kokonaiskäsite ja selviää, mitä aineisto haluaa kertoa. Kehittämishankkeen aineistomäärä oli suhteellisen pieni ja siten hallittavissa, eikä aineisto sisältänyt esim. videoita tai haastatteluja. Näin ollen ei varsinaista koko aineiston yhteismittalistamista, pilkkomista tai tiivistämistä tehty. Oleellisia asioita merkittiin aineistoja lukiessa alleviivauksin ja osin tiivistelmäsanoin marginaaleihin kirjatun. Lisäksi lukies- sa heränneitä ajatuksia koottiin erilliselle työpaperille. Abstrahointia eli pelkistämistä käytettiin esim. yhdistettäessä eri tehtävien kautta tulleista vastauksista tai keskusteluissa esille tulleista ajatuksista yläkäsitteitä, joilla tarkoitettiin samaa asiaa tai jotka liittyivät samaan ilmiöön. Erilaiset laadulliset tutkimusaineistot sisältävät Kananen (2015, 130) mukaan usein asioita, jotka on ilmaistu eri tavalla, mutta ne tarkoittavat kuitenkin samaa asiaa. Aineistosta pyrittiin useiden lukukertojen kautta löytämään loogisia kokonaisuuksia, joilla on jokin merkitys ja muodostamaan selitys kehittämistehtäviin nähden. Aineistoa siis pyrittiin ymmärtämään ja löytämään tulkinta ilmiölle. Lukemiseen liittyi siis myös aihealueen pohdiskelu.

## 8.4 Tuotokset ja tulokset

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli palveluohjauksen asiakaslähtöinen kehittäminen. Tavoitteena oli jatkokehittää Saarikan olemassa olevaa palveluohjausmallia peilaten sitä Lean-ajatteluun ja tuottaa samalla tietoa ajattelutavan soveltuvuudesta palveluohjaustyöhön.

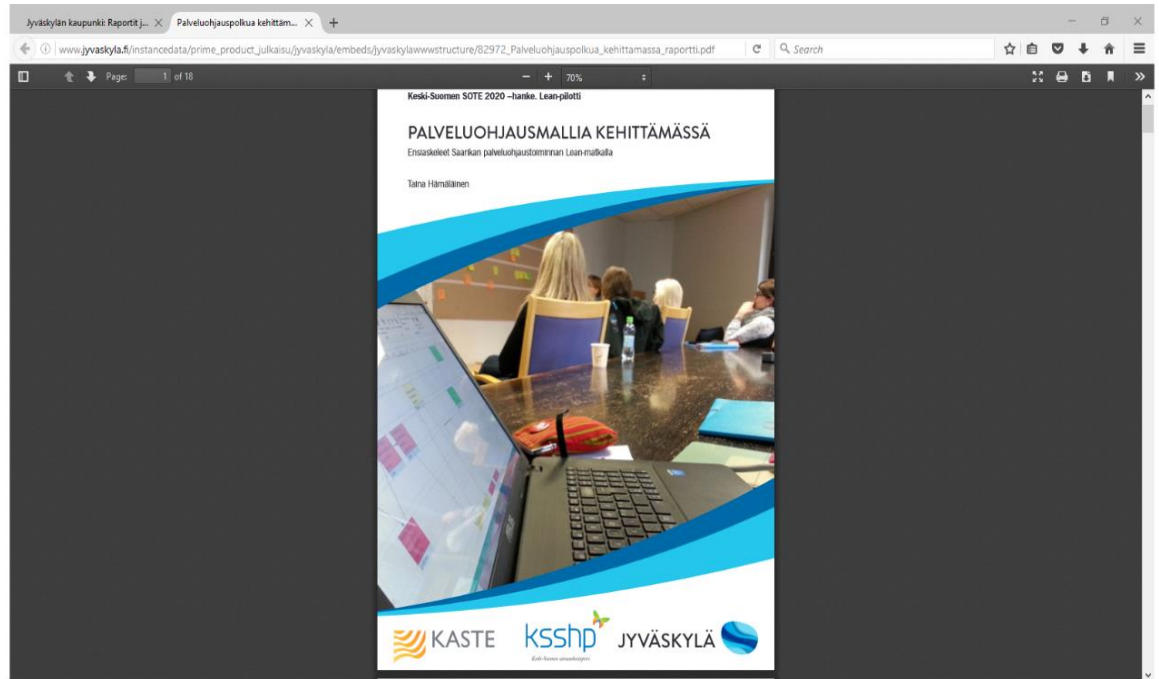
Kohdeorganisaatio Saarikan käyttöön kehittämishankkeessa tuotettiin arvovirtakuvaukset palveluohjauspolkusta kotihoidon palveluita tarvitseville uusille asiakkaille. Kuvaukset tehtiin nykytilan, ihannemallin ja realistisemman tahtotilan osalta. Lopulliset arvovirtakuvaukset tehtiin Excel-pohjaan, jotta ne olisivat selkeät ja helposti hyödynnettävissä jatkossa. Kehittämishankkeen tuotoksina voidaan pitää myös erilaisia Lean-työkaluilla tuotettuja välitehtäviä, kuin myös yleistä Lean-tietouden lisääntymistä. Lean-menetelmien käyttämistä ei ollut aiemmin testattu Saarikassa. Lean-ajattelun myötä voidaan todeta asiakaskeskeisen lähestymistavan lisääntyneen työryhmän jäsenten keskuudessa. Työskentelytapa lisäsi ymmärrystä siitä, miten asioita voi tehdä asiakkaan kannalta paremmin. Myös pienten, konkreettisten muutosten kautta voidaan vähentää hukkaa ja toiminta tuottaa asiakkaalle enemmän arvoa. Toimintatavoissa tunnistettiin ns. pullonkauloja tai tilanteita, joissa työskentely aiheutti hukkaa. Näistä esimerkkinä epäselvyydet vastuunjaossa, vaikeudet Saarikan sisäisten yhteistyötahojen tavoittamisessa, työskentelytapojen erot kuntien välillä sekä epäselvyydet asioiden kiireellisyysjärjestyksessä. Tahtotilan arvovirtakuvauksesta määriteltiin neljä uuden asiakkaan palveluohjauspolkuun liittyvää nivelvaihetta, joihin toimintatavan muutokset päätettiin erityisesti kohdistaa. Huomiota kiinnitettiin mm. tarkoituksenmukaiseen tiedonsiirtoon palveluohjauksen ja kotihoidon välillä sekä uudelle asiakkaalle valittavan vastaavan palvelutarpeenarvioijan sekä kotihoidon säännöllisen asiakkaan omahoitajan nimeämiseen. Näillä muutoksilla, sekä toimijoiden keskenäisen työnjaon selkeyttämisellä (palveluohjaaja - kotihoidon palvelutarpeen arvioija - omahoitaja), nähtiin olevan keskeinen merkitys uuden, toimivamman käytännön rakentamisessa. Työryhmä kokosi esityksen työnjaon selkeyttämisestä toimijoiden kesken.

Lean-ideologian mukaisesti yksikössä tulisi rohkeasti ja nopealla syklillä kokeilla erilaisia toimintamalleja ja ideoita sekä muuttaa toimintaa, elleivät uudet tavat vaikuta sopivilta. Kehittämishankkeessa ei onnistuttu jalkauttamaan uutta asiakaslähtöisempää toimintamallia osaksi palveluohjauksen ja kotihoidon yhteistyötä. Kehittämishankkeen aikataulutukset sekä vastuunjako tuotosten jalkauttamisen osalta jäivät puutteelliseksi. Jatkuvan parantamisen tiellä uuden toimintamallin välitön kokeileminen ja käyttöönotto olisivat mahdollistaneet myös mallin arvioinnin sekä tarvittavat kor-

jaustoimenpiteet. Uuden toimintamallin käyttöönoton ontuessa voidaan todeta, että hankkeella oli vaikutusta lähinnä työryhmätyöskentelyyn osallistuneiden yksittäisten työntekijöiden toiminta- ja ajattelutavan muutoksena. Lean-ajattelusta jäi sinänsä positiivinen kokemus, jonka pohjalta työskentelyä olisi mielekästä jatkaa. Lean-ajattelu tarjosi käyttökelpoisia työkaluja hukan etsimiseen ja tarjosi asiakaslähtöisemmän tavan tarkastella toimintaa. Työskentely työpajoissa oli aktiivista ja innostunutta. Opinnäytetyöntekijän näkökulmasta työpajoissa oli aistittavissa erittäin hyvää yhteistyötä. Yhteistyöllä ja yhteisellä asenteella parannetaan arkityöskentelyn laatua.

Palveluohjauspolun nykytilan ja tahtotilan arvovirtakuvauksiin ei sisällytetty tarkkoja mittauksia toimintojen kestosta eikä työvaiheita tai asioiden käsittelyyn käytettyä työaika kelloitettu. Aikaan liittyvät merkinnät kuvauksissa tehtiin nopeina oletuksina sen tuntuman pohjalta, mikä työryhmän jäsenillä oli. Monessa kohdassa todettiin, että useista tekijöistä johtuen toiminnot voivat saada hyvinkin erilaisen keston eri asiakastilanteissa. Eri toimintoihin käytetyn työajan kellottaminen tuo mahdollisuuden vertailla nykytilaa ja tahtotilaa toiminnan tehokkuuden näkökulmasta. Kehittämishankkeessa ei päästy käytännössä kokeilemaan suunniteltua palveluohjauspolun tahtotilaa. Myös tästä syystä nykytilan ja tahtotilan välisen tehokkuuden eroa ei olisi voitu tässä hankkeessa mitata.

Keski-Suomen SOTE 2020 – hankkeen pilottina kehittämishankkeelle esitettiin toiveita tuotoksista myös yhteistyötahon suunnalta. Lean-pilotin pohjalta laadittiin loppuraportti, jonka tarkoituksena oli kuvata pilotin etenemistä ja tuloksia. Oppaaksi työyhteisöissä tapahtuvan Lean-kehittämisen aloittamiseen toivottiin selkeää Power Point -esitystä. Molemmat näistä tuotoksista toteutuivat ja ne löytyvät Keski-Suomen SOTE 2020 -hankkeen verkkosivuilta (kuvat 6 ja 7) sekä opinnäytetyön liitteistä (liite 2 ja 4).



Kuva 6. Näyttökuva Keski-Suomen SOTE 2020 -hankkeelle työstetystä Lean-pilotin raportista.



Kuva 7. Näyttökuva Lean-kehittämisen oppaaksi laaditusta Power Point -esityksestä.

## 9 EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Suomessa opetus- ja kulttuuriministeriön asettaman tutkimuseettisen neuvottelukunnan keskeinen tehtävä on edistää hyvää tieteellistä käytäntöä. Neuvottelukunta on julkaissut tutkimuseettisen ohjeen malliksi kaikille tutkimuksen harjoittajille hyvästä tieteellisestä käytännöstä. (HTK-ohje 2012.) Tämän opinnäytetyön eettisyyttä on tarkasteltu lähtökohtaisesti näiden ohjeiden pohjalta, vaikkei kyseessä olekaan ollut varsinainen tutkimustoiminta. Tarkastelussa ovat olleet avuksi myös Ojasalon ym. (2014, 48-50) ajatukset eettisyydestä kehittämistyössä.

Opinnäytetyötä tehtäessä on pyritty kaikissa vaiheissa huomioimaan tutkimusetiikka. Työ on tehty rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta sekä tarkkuutta noudattaen. Lähdeviittaukset on pyritty tekemään huolellisesti ja asianmukaisella tavalla. Työ on työelämälähtöinen kehittämishanke, jonka tekemiseen on saatu työyksikön esimiehen lupa. Lupa opinnäytetyön julkaisemiseen on myös pyydetty ja saatu. Kehittämishankkeeseen liittyneeseen työryhmätyöskentelyyn osallistuminen oli työntekijöille vapaaehtoista. Työryhmiin osallistuneita työntekijöitä on informoitu siitä, että hankkeen aikana kertynyttä materiaalia käytetään opinnäytetyön tekemiseen. Valokuvien julkaisemiseen ilman nimitietoja on saatu osallistujilta suullinen lupa. Opinnäytetyön sekä kehittämishankkeen suunnittelussa, toteutuksessa sekä raportoinnissa on huomioitu tieteelliselle tiedolle esitetyt vaatimukset kehittämishankkeelle soveltuvin osin. Työelämälähtöisessä kehittämistyössä tulee yhdistää tieteen tekemiselle asetetut eettiset vaatimukset sekä kehitettävän organisaation omat eettiset ohjeet ja säännöt. Kehittämishankkeen vetäjän velvollisuutena pidetään pyrkimystä luotettaviin tuloksiin ja pyrkimystä välttää virheellisiä tulkintoja (Toikko & Rantanen 2009, 128). Nämä seikat on pyritty huomioimaan opinnäytetyötä tehtäessä. Kehittämishankkeiden raporteissa on välillä taipumusta menestystarinoiden kirjoittamiseen ja pyrkimystä vain positiivisten tulosten esittämiseen. Tässä opinnäytetyössä yhteenve-toa ja johtopäätöksiä on pyritty kuvaamaan eri näkökulmista SWOT-analyysin neli-kenttää hyödyntäen.

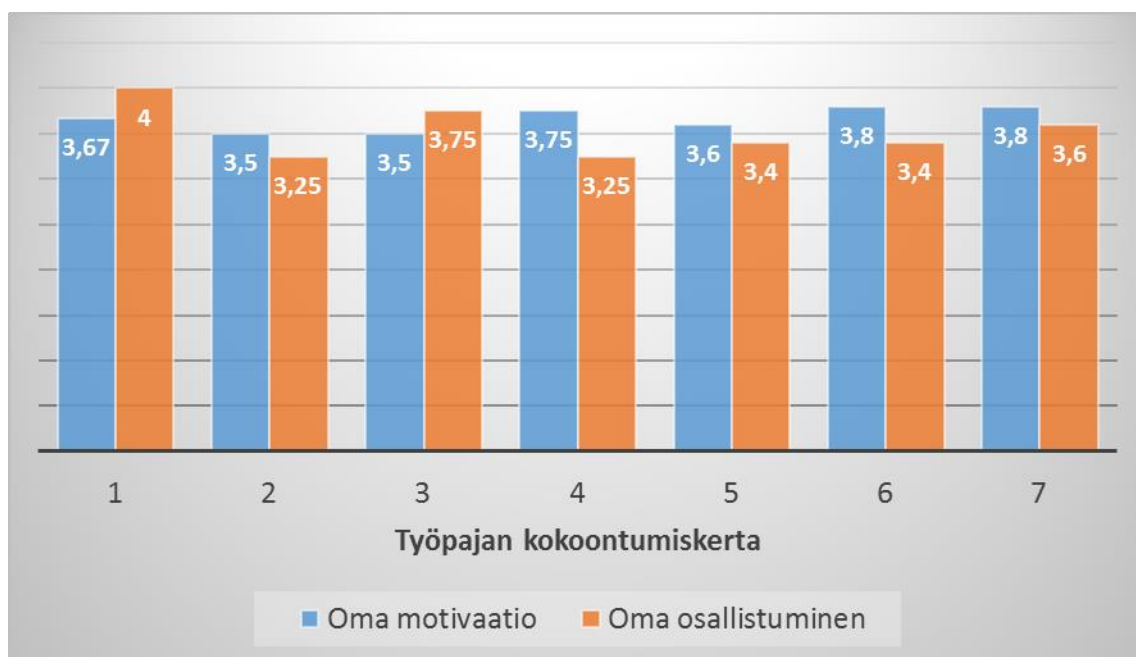


Kehittämistoiminnassa luotettavuus tarkoittaa ennen kaikkea käyttökelpoisuutta. Kehittämisen myötä syntyvän uuden tiedon pitäisi olla paitsi todenmukaista, myös hyödyllistä ja hyödynnettävissä käytännössä. Ollakseen käyttökelpoisia, kehittämissankkeen tulosten tulisi olla myös siirrettävissä eri toimintaympäristöön. Tämä on haasteellinen osuus: työorganisaatiot ja kehittämisprosessit kun ovat usein ainutlaatuisia ja -kertaisia ja tuloksetkin kontekstisidonnaisia. Luotettavuuden osatekijänä pidetään myös kehittämishankkeeseen osallistuneiden toimijoiden sitoutumista. (Toikko & Rantanen 2009, 123 - 126.)

Tässä kehittämishankkeessa on käytännönläheisesti kehitetty olemassa olevaa palveluohjauksen toimintamallia asiakaslähtöisempään suuntaan Lean-menetelmän avulla. Työskentely ei olisi ollut toteutettavissa samanlaisena oman organisaation myöntämien resurssien turvin: merkittävän tuen hankkeen onnistumiselle antoi Keski-Suomen SOTE 2020 -hanke, jonka pilottihankkeena kehittämishanke toimi. Kehittämissanke on tuloksiltaan työelämän suunnalta hyväksyttävissä ja käytettävissä oleva. Saatua kokemusta ja tietoa voidaan hyödyntää Lean-menetelmästä kiinnostuneissa sote-organisaatioissa oman kehittämistoiminnan aloittamisen tukena. Hankkeen kautta saaduilla kokemuksilla ja ratkaisuilla on sovellusarvoa palveluohjaustoiminnan ja asiakastyön kehittämisessä. Kehittämissankkeen aikana ei ehditty esittää valmiiksi harkittuja vaihtoehtoja erilaisiin asiakasryhmiin tai palveluohjaustilanteisiin liittyen, vaan kehittämistoiminta kohdistui ikäihmisten palveluohjaukseen kotihoidon palvelu- ja koskevissa tilanteissa. Kehittämissankkeen aikana pilotin etenemisestä tiedotettiin Keski-Suomen SOTE 2020 -hankkeen Uutiskirjeessä verkkosivuilla ja sitä esiteltiin hankkeen järjestämässä Peurunka 3-seminaarissa. Tuotetusta materiaalista valmistui loppuraportti sekä koulutus pohjaksi tarkoitettu PowerPoint -esitys. Koko prosessista laadittiin YAMK-opinnäytetyö JAMKille. Nämä ovat vapaasti hyödynnettävissä ja käytettävissä.

Kehittämissankkeen vetäjänä toiminut opinnäytetyön tekijä on työskennellyt Saarikan palveluohjausyksikössä sen perustamisesta alkaen. Opinnäytetyön tekijä on sitoutunut organisaatioon ja sen toiminnan kehittämiseen muun muassa tämän työn

kautta. Lähtökohta lisää osaltaan opinnäytetyön luotettavuutta. Kehittämishankkeen kohdalla voisi pohtia sitä, oliko työryhmän jäsenten innostus Lean-kehittämiseen aitoa vai vaikuttiko siihen miellyttämisenhalu tuttua vetäjää kohtaan. Osallistujien sitoutumista voidaan arvioida työpajojen jälkeen kerättyjen itsearviointien perusteella. Motivaatioarvioinnin keskiarvoksi koko hankkeen osalta asteikolla 1-5 saatiin 3,7 ja oman osallistumisen arvioinnissa keskiarvo oli 3,5. Osallistujien sitoutumista työskentelyyn kehittämishankkeessa voidaan näin ollen pitää hyvänä ja tasaisena koko kehittämishankkeen ajan. Tähän saattoi vaikuttaa kehittämishankkeen suhteellisen lyhyt kesto. Työpajojen kokoontumiskertojen mukaiset itsearviointitulokset ovat nähtävissä kuviossa 7.



Kuvio 7. Työryhmän jäsenten itsearviointi työpajatyöskentelystään asteikolla 1-5.

Tarkka dokumentaatio lisää luotettavuutta ja sitä voidaan pitää totuudellisuuden arvioinnin lähtökohtana (Kananen 2015, 353). Opinnäytetyön raportoinnissa on pyritty selkeyteen ja havainnollisuuteen, jotta lukijalle muodostuu kuva siitä, mitä on tehty. Raportoinnissa on selvitetty työhön liittynyt prosessi ja kuvattu eteneminen. Teoriaosassa on pyritty avaamaan keskeiset käsitteet käyttäen apuna tunnettujen asian-

tuntijoiden kirjallisuutta sekä aihealueeseen liittyvää tutkimustietoa. Raportointi sisältää myös kuvia ja kuvioita.

Havainnointiin perustuvassa tutkimuksessa on Grönfors (2015, 148) mukaan aineiston onnistuneen keräämisen edellytyksenä tutkijan persoona ja siihen liittyvät erilaiset tekijät. Tällä Grönfors tarkoittaa sitä, että tutkijan tulisi toimia omasta persoonastaan käsin: ei korostaa erilaisuuttaan tai samanlaisuuttaan, eikä esimerkiksi mielitelä tutkittavia. Tämä on sovellettavissa myös kehittämistoimintaan. Tässä kehittämishankkeessa vetäjänä toiminut opinnäytetyöntekijä oli itsekkin Saarikan palveluohjausyksikön työyhteisön pitkäaikainen jäsen. Opintovapaan aikana tapahtunut kehittämishankkeen vetäminen mahdollisti irtioton normaalista työroolista ja toi jälkikäteen ajateltuna hyvää etäisyyttä. Kuitenkin yhteistyö työryhmän jäsenten kanssa oli luontevaa ja tuttavallista, mikä sujuvoitti työskentelyä. Tämän uskotaan vaikuttaneen myös siihen, että työryhmän jäsenten oli helpompaa osoittaa kokemuksiaan työskentelystä Lean-menetelmin.

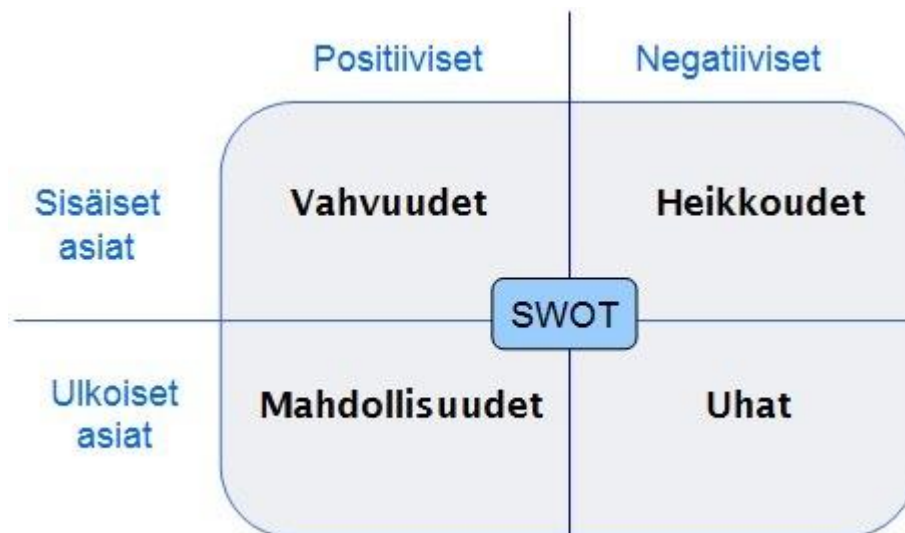
Näkemiseen liittyvät havainnot ovat aina rajallisia: katse on valikoiva ja informaatio-tulva havainnointitilanteessa on valtava. Kanasen (2015, 339) mukaan tutkija myös tulkitsee aina ympäristöään oman viitekehyksensä kautta. Havainnointipäiväkirjan sisältöä ja sen rakennetta ei tässä kehittämishankkeessa suunniteltu etukäteen. Etukäteissuunnittelu olisi helpottanut kirjaamista ja tuonut siihen järjestelmällisyyttä. Ilman etukäteen mietittyä rakennetta havaintojen kirjaamiseen pääsivät vaikuttamaan inhimilliset tekijät, kuten aikataulu / kiire ja yleinen vireystaso. Havaintojen kirjaaminen ryhmän ohjaamisen aikana osoittautui yllättävän vaikeaksi ja siksi kirjaaminen perustuikin pitkälti jälkikäteen tehtyyn työhön. Menneen asian kirjaamiseen liittyy muistin rajallisuus ja mahdollisuus asioiden kaunisteluun; toisin sanoen Kanasen (2015, 340) mukaan ”muistetaan mitä halutaan” Havainnointia olisi helpottanut ja luotettavuutta lisännyt videokameran järjestyminen apuvälineeksi. Videoinnin kautta olisi päästy tarkemmin arvioimaan työryhmätyöskentelyn aikana käytyä keskustelua ja esille tulleita ilmeitä, eleitä ym. käyttäytymistä ryhmä jäsenten kesken.

Näiden avulla olisi voitu tarkentaa mm. motivaatiosta ja osallistumisesta tehtyjä havaintoja.

Triangulaatiota pidetään keinona lisätä laadullisen tutkimuksen luotettavuutta (Kananen 2015, 327). Myös kehittämishankkeen luotettavuutta voidaan perustella eri menetelmin kerätyistä aineistoista saaduilla samansuuntaisilla tuloksilla. Tässä kehittämishankkeessa menetelmätriangulaatiota olisi voitu soveltaa esimerkiksi täydentämällä havainnointia haastattelemalla työryhmän jäseniä. Monimenetelmällisyys kasvattaa aina tutkijan / kehittäjän työmäärää ja useamman tutkimusmenetelmän käytön tulisi olla perusteltua (Kananen 2015, 328).

## **10 YHTEENVETO, JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET**

Opinnäytetyön yhteenveto esitetään SWOT-analyysin nelikenttää mukaillen. Siihen on koottu kehittämishankkeen sekä opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen valossa pohdintaa Lean-ajattelun soveltuvuudesta palveluohjaustoiminnan kehittämiseen. Yhteenveto pyrkii osaltaan vastaamaan työn alkuosassa esitettyihin kehittämistavoitteisiin.



Kuvio 8. Esimerkkikuva SWOT-analyysin nelikentästä

### Vahvuudet

Työelämää tarvitaan uusia kehittämisen ja johtamisen malleja, joiden avulla osallistetaan koko työyhteisö. Lean tarjoaa tähän yhden vaihtoehdon. Kehittämishankkeessa toteutetussa pilotissa Lean-menetelmien käyttäminen osoittautui onnistuneeksi ja hedelmälliseksi tavaksi edistää yhteistyö- ja toimintakäytäntöjä. Lean-johtamisen kulttuuri on oppimiskeskeinen: työntekijän henkilökohtainen kasvu ja oppiminen nähdään organisaation kasvuna. Se on myös tiimivetoinen ja korostaa työntekijöiden osallistumista. Tiimi luo synergiaa, monipuolisuutta ja luovuutta kehittämiseen. Työyhteisön ilmapiiri on oltava avoin ja luottavainen niin, että ongelmien löytäminen voidaan nähdä hyvänä uutisena. Jatkuva parantaminen on pieniä asteittaisia parannuksia: päivittäistä parantamista ja pieniä realistisia muutoksia, jotka pystytään tekemään nopeasti ja helposti. Näin onnistumiset tulevat mahdollisiksi, niitä voidaan huomioda ja tämä motivoi jatkamaan kehittämistä.

*“Mielestäni voidaan käyttää sote-palveluiden kehittämisessä, erityisesti solmukohtien tarkastelussa hyvä.” (V2)*

*“Palveluiden rajapinnoilla hyvä.” (V2)*

Vaikutusmahdollisuuksien antaminen työntekijöille ja mahdollisuus oman työn kehittämiseen ovat keskeisiä asioita myös työhyvinvointia tukevan johtamisen näkökulmasta, erityisesti keski-ikäisten työntekijöiden mielestä. Työyhteisön yhteisöllisyydellä taas voi olla ikääntyneiden työhyvinvointia suojaava vaikutus. Voimavaroja työssä antaa työyhteisön yhteisöllisyys, joka perustuu luottamukseen työntekijöiden ja johdon välillä. (Heikkilä-Tammi, Nuutinen, Bordi & Manka 2015, 151, 157–158.) Mäkitjärven (2010, 90) HUS:n Lean-kehittämishankkeisiin osallistuneille työntekijöille tehdyn kyselyn perusteella 89 % mukana olleista olisi halukkaita osallistumaan jatkossakin hankkeisiin ja koulutukseen. Myös tässä kehittämishankkeessa lyhyen pilotin jälkeen koettiin innostusta jatkaa Lean-kehittämistä.

*“Opimme uutta ja toisaalta olisi intoa vielä jatkaakin toisessa vaiheessa.” (V3)*

Modigin ja Åhlström (2013, 126) mukaan sopiva toteutustapa Leanin periaatteiden mukaiseen toimintastrategiaan riippuu ympäristöstä. Jokainen organisaatio voi löytää oman tapansa ja tiensä Lean-ajattelun käyttöön. Leanin sanotaan olevan 20 % tekniikkaa ja 80 % asennetta, ajattelua ja johtamista (Torkkeli 2015). Lean-kehittäminen on hyvin käytännönläheistä. Lean-työskentely koettiin pilotissa “järkeenkäyväksi ja kansantajuiseksi”, vaikka Lean-ajattelu oli entuudestaan vierasta kaikille osallistujille.

*“Lean-ajattelun kautta työskentely oli uutta ja mielenkiintoista. Työskentelytapa vaati asiaan panautumista ja miettimistä syvällisesti. “Laputtaminen” ei ole niin helppoa mitä voisi luulla. Työryhmätyöskentely tuntui onnistuneelta tavalta toimia ainakin tässä kohtaa.” (V1)*

Lean-kehittämiseen osallistuneiden tahojen yhteinen toiminnan keskipiste oli tässä kehittämishankkeessa asiakas. Tämä tarjosi neutraalin taustan lähestyä myös yhteistyön ongelmakohtia. Lean-kehittäminen tarjosi ikäänkuin työnohjauksellisen tavan keskustella rakentavassa hengessä yhteistyötahojen kanssa. Tätä voidaan pitää ehdottomana vahvuutena, mikä tukee menetelmän käyttöä erityisesti työyhteisöjen rajapinnoilla tapahtuvassa kehittämistyössä.

*“Kehittämiskohteena pilotissa oli kotihoito missä koetaan eniten pulmakohtia lähinnä ainakin palveluohjauksen ja kotihoidon työntekijöiden näkökulmasta katsottuna.” (V1)*

## Heikkoudet

Lean-kehittäminen ei tarjoa “oikotietä onneen”. Lean on toimintastrategia ja eräänlainen pitkän tähtäimen suunnitelma, joka vaatii aikaa ja sitoutumista. Lean-filosofian käyttöönotto liian nopesti ja liian massiivisilla projekteilla, voi johtaa epäonnistumiseen. On tärkeää luoda ensin yhteinen ymmärrys siitä, mitä Lean on ja mihin sitä käytetään. Johdon sitoutuminen ja tuki sekä ihmisten mukaan ottaminen korotuvat. Jatkuvan kehittämisen kulttuuri edellyttää kurinalaisuutta ja asialle omistautumista. Kehittämishankkeessa todettiin Lean-työskentelyn vievän paljon aikaa. Resurssointia vaatii myös henkilöstön koulutus ja mahdollinen Lean-asiantuntijan käyttäminen ainakin työskentelyn alkuvaiheessa. Työryhmältä kerätyssä loppuarvioinnissa nousi esille seuraavia kommentteja:

*“Monta vaihetta, työläs prosessi, laputus toi konkreettisesti esille vaiheet.” (V3)*

*“Pilotin työryhmässä työskentely vei paljon työaikaa.” (V1)*

*“Esimiesten sitoutuminen Lean-kehittämiseen tulisi huomioida.” (V2)*

Opinnäytetyön tekijä voi yhtyä Mäkijärven (2010, 90) ajatukseen siitä, että onnistunut Lean-kehittäminen vaatii erillisen, osaavan valmentajan, motivoituneet työntekijät ja sitoutuneen johdon. Johdon, valmentajan ja henkilöstön koulutus luo yhteisen pohjan ja valmiuden työskentelyyn. Tämä vaatii resurssointia. Kehittämiskohteiden valinnalla on myös merkitystä: organisaatiossa kannattaa aloittaa kehittäminen sieltä, missä on koettuja ongelmia ja kehittämiseen sitoutunut esimies. Näin on suurempi mahdollisuus onnistumiseen ja toimivan viestinnän kautta voidaan saada innostus leviämään.

*“Ryhmä terveilee vetäjän / päävastuullisen joka vie eteenpäin ja joka tuntee Lean-aatteen.” (V2)*

*“Ohjaajalla on suuri rooli ja vaikutus mielenkiintoon.” (V3)*

*”Työryhmän valinta kaikilta toimintaan osallistuvilta tahoilta.” (V2)*

*”Kotihoidon rooli selveni enemmän.” (V3)*

*”Tuntui, että omassa työskentelytavassa oli monta hyvää asiaa.” (V3)*

## **Mahdollisuudet**

Sote-uudistuksen takana on kestävyysvaje. Kun resurssit ovat niukat, muutoksen tarve korostuu. Palvelurakenteen muuttaminen on valtava prosessi ja se käy hitaasti. ”Tärkein sote-uudistus on se, mitä organisaatiot nyt tekevät itse. Jos kaikki vain odottavat hallintorakenteen muutosta kolme vuotta, se on menetettyä aikaa”, HUS:n Lindén arvioi Pesosen (2016) haastattelussa. Myös Kinnula ym. (2014, 119) ovat päätyneet siihen, että jokaisen tuotantoyksikön vastuuta omasta taloudesta on lisättävä. Tuottavuuden parannus ei ehkä synny pelkällä jatkuvalla parantamisella riittävän nopeaan tahtiin, vaan tarvitaan myös suurempia tuottavuusloikkia. Lean-ajattelun avulla on kuitenkin lisätty työprosessien tehokkuutta ja parannettu palvelujen laatua maailmanlaajuisesti useilla aloilla. Hukan ja viiveen tunnistaminen voi olla lähtökohta pienille asteittaisille parannuksille. Koska aika on resurssi työssämme, vähäselkin tuntuvan hukan poistaminen vapauttaa aikaa muuhun työskentelyyn.

Stenvallin (2015) mukaan työelämää leimaa tänä päivänä kompleksisuus ja jatkuva muutos. Tämän rinnalle tarvitaan jotain pysyvää ”ankkuriksi”, kuten yhteinen näkymä tulevast, ymmärrys syistä ja sovittu etenemistapa (strategia). Usein ohut tietoperusta johtaa helposti ryntäilyyn asiasta toiseen ja tämä näkyy toiminnan pirstaleisuutena. ”Iso kuva” oman toiminnan pohjana ja taustatietona rauhoittaa ja tekee toiminnasta loogisempaa. Kokeilevan organisaation on sanottu pärjäävän kompleksisuudessa. Lean-filosofia voisi tarjota ankkurin ympäröivään kompleksisuuteen. Lean-ajattelu tähtää myös jatkuvaan kehittämiseen, mitä voidaan pitää kokeilevan organisaation perusajatuksena. Työ- ja palveluprosessit ovat tehokkaita, kun ne pidetään muutosvalmiina ja siten ajan tasaisina.



Lean-ajattelu haastaa perinteisen johtamistavan. Mäkijärven (2010, 92) mukaan "Lean-organisaatiossa tavoitteet ja strategia kulkevat ylhäältä alas ja ideat sekä ratkaisut alhaalta ylös". Myös Toussaint ja Berry (2013, 77–79) kuvaavat Leanin kääntävän organisaation johtajuuden ylösalaisin: etulinjan työntekijät innovoivat kehittämistyötä ja johdon tehtävä on luottaa heidän näkemykseensä ja tukea heitä. Yhteinen päämäärä ohjaa toimintaa kaikilla tasoilla. Luottamus virtaa ylhäältä alaspäin, ei vain alhaalta ylös, sopien bottom up -tyyppiseen kehittämisen lähestymistapaan. Lean-ajattelun mukaan johtajan tulee erityisesti pyrkiä luomaan turvallisen tuntuinen työilmapiiri, jossa työssä ilmeneviä ongelmia ja kehittämiskohteita uskalletaan nostaa esille asioina, ei työntekijöiden arvosteluna. Lean-ajattelu nostaa työntekijät organisaation pääresurssiksi ja heitä tulee johtamisen kautta voimistaa ja kannustaa olemaan aktiivisia sekä osallistumaan tuottavuuden, tehokkuuden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin parantamiseen (Toussaint & Berry 2013, 79).

Julkisten palveluiden kehittämisessä asiakkaat ovat vielä paljolti hyödyntämätön resurssi. Tuula Jäppinen (2011, 154 - 160) tuo väitöskirjassaan esille kehittämänsä ideaalimallin osallisuuden ja käyttäjälähtöisyyden hyödyntämiseen kuntapalvelujen kehittämisessä. Jäppisen mukaan kuntalaisilla on käytössään kaksi pääasiallista keinoa osallistua julkisten palvelujen uudistamiseen. Perinteinen tapa on osallistua palveluja koskevaan päätöksentekoon edustuksellisen ja suoran demokratian kautta. Uudempi, innovatiivisempi tapa on osallistua itse palvelutuotannon suunnitteluun ja kehittämiseen käyttäjälähtöisen innovaatiotoiminnan kautta. Timo Toikko (2009, 3, 10) toteaa varsin realistisesti, että palvelujärjestelmän kehittäminen on vaikeaa, jos sitä ei tehdä yhteistyössä kaikkien niiden kanssa, joita kehittäminen todella koskettaa. Palveluiden käyttäjillä oleva kokemustieto muodostaakin keskeisen lähteen kehittämistoiminnalle. Palvelujen käyttäjien osallistuminen kehittämiseen nousee yhdeksi keskeiseksi osaksi palvelujärjestelmän kehittämisessä. Opinnäytetyön tekijän mielestä esimerkiksi sosiaali- ja terveysalalla on taustalla vahva professionaalisuuskehitys ja asiantuntijakeskeisyys, joiden pohjalta asiakaslähtöisten toimintatapojen kehittäminen vaatii uuden opettelua. Julkiset palvelut tuotetaan jatkossa yhä niukemmilla resursseilla. Asiakas tulee nähdä kumppanina, joka osallistuu yhteiskehittämiseen. Yhteiskehittäminen mahdollistuu mm. nykyisten sosiaalisen median työkalujen kautta

entistä paremmin. Valmiudet digitalisaatioon liittyviin muutoksiin ovat monelta osin hyvät ja myös työelämältä odotetaan vastavuoroisuutta. Käyttäjälähtöisten palveluiden järjestäminen vaatii innovatiivisuutta, joka mahdollistuu palvelumuotoilun avulla.

## Uhat

Leanin määritelmässä on käytetty eri abstraktiotasoja. Matalalla abstraktiotasolla Lean määritellään usein esim. menetelminä ja työkaluina. Tällöin vaarana voi olla, että Leanin syvemmät tausta-ajatukset, arvot ja periaatteet eli korkeampi abstraktiotaso sivuutetaan. Lean-työkaluja ja -menetelmiä käytettäessä tulisi jokaisen työntekijän myös ymmärtää, miksi niitä käytetään. Leanin määrittelyssä käytetyn abstraktiotason valinnalla on tiettyjä seurauksia, jotka on syytä tunnistaa. Modig & Åhlström (2013) kirjoittavat, että mitä korkeammalla abstraktiotasolla Lean määritellään, sitä yleisempi on määritelmä, kun taas matala abstraktiotaso tarkoittaa, että määritelmä on rajallinen. Mitä korkeammalla abstraktiotasolla Lean määritellään, sitä laiveampi on käyttöalue, kun taas matala abstraktiotaso ohjaa kapeaan käyttöalueeseen. (Modig & Åhlström 2013, 88 – 92.)

Halkoaho, Itkonen, Vanninen, Luoto ja Reijula (2014, 285–286) kirjoittavat Dartiin (2011) viitaten, että Lean-hankkeet sortuvat usein siihen, että työpaikoilla tyydytään alussa saatuihin ”helppoihin” voittoihin, eli tuloksiin, jotka saadaan keskittymällä yksinomaan Lean-työkaluihin, kuten esimerkiksi 5S: ään ja arvovirtakuvaukseen. Tällöin työprosessien ja virtojen kehitys voidaan kuitenkin laiminlyödä. Kun muutaman vuoden kuluttua huomataan, ettei lisäkehitystä ole tullut, petytään Leaniin ja luovutaan ideologian käytöstä.

Mikäli Lean-ajattelu ja -filosofia ei ole mukana organisaation strategisessa suunnittelussa, saattavat yksittäiset Lean-hankkeet jäädä koko organisaation näkökulmasta merkityksettömiksi. Yksittäisten osaprosessien kehittämisessä voidaan pahimmillaan ajatua osaoptimoinnin tielle: eri työyksiköt haluavat ”leanata” omaa toimintaansa

välittämättä vaikutuksista koko organisaatioon. Kehittäminen voi näin jäädä sirpaleiseksi. Nykytilanteessa resurssien niukkuus johtanee entistä helpommin osamointiin.

Jotta virtausta pystytään luomaan ja myös säilyttämään se tehokkaana, tulisi virtaus vakioida (Modig & Åhlström 2013, 136). Vakiointi eli standardointi tarkoittaa sitä, että kaikki työntekijät tietävä, miten joku asia tehdään ja heillä on sama kuva siitä. Tämä ajatus on helppo yhdistää johonkin mekaaniseen prosessiin, kuten autonvalmistukseen. Se, että prosessin virtausyksikkönä onkin ihminen kaikkine yksilöllisine tarpeineen, on koettu haasteeksi. Kuinka pystytään luomaan standardoitu toimintatapa tilanteisiin, jotka vaihtelevat asiakaskohtaisesti?

*“Asiakastilanteet ovat hyvin yksilöllisiä, joten jäykkä malli olisi vaarassa viedä pois päin Lean-ajattelusta.” (V2)*

*“Ei voi luoda järkeviä malleja, sote-palvelut ovat heterogeeninen kokonaisuus.” (V2)*

*“Päälinjojen muokkaamisessa toimiva, mietittävä edut/haitat onko silloin toimivampi kuin esim. prosessikaavio? Vie enemmän aikaa. Toisaalta tuo esille asiakasnäkökulman paremmin kuin prosessikaavio.” (V2)*

## 10.1 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaiheet

Kehittämishankkeen aikana työryhmässä pohdittiin jo sitä, että arvovirtakuvaus olisi hyvä tehdä myös asiakkaan palveluohjauspolusta asumispalvelupaikkaa tarvittaessa. Ikäihmisten lisäksi olisi hyvä huomioida myös muut asiakasryhmät: mielenterveyskuntoutujien ja vammaisten osalta toiminnassa voi olla omia erityispiirteitään ikäihmisiin verrattuna. Tukipalveluiden tarpeessa olevan asiakkaan palveluohjauspolku tulisi myös käydä läpi ja avata tarkasteluun. Työryhmän jäsenten antamasta loppuarvioinnista nousi esille toive jatkaa kehittämistyötä:

*“Pilotti innosti jatkamaan vastaavanlaista työskentelyä mm. asumispalveluissa. Mutta millä aikataululla ja miten käytännössä toteutuu?” (V1)*

Tässä kehittämishankkeessa päädyttiin siihen, ettei työryhmän jäseneksi pyydetty varsinaisia palvelun käyttäjiä eli asiakkaita. Koska Lean-ajattelu oli täysin uutta organisaatiossamme, haluttiin ensin harjoitella menetelmien käyttämistä työntekijöiden muodostaman työryhmän kesken. Oletuksena oli, että palveluohjaustyön kautta on syntynyt ymmärrystä asiakasarvosta ja asiakkaan tarpeista. Asiakaslähtöisyyttä ajatellaan kuitenkin helposti vain organisaation omista lähtökohdista. Lienee siis syytä pohtia, kuinka totuudenmukainen työskentelyn taustalla ollut oletettu asiakasymmärrys oli. Pilotin tuotoksena syntynyttä arvovirtakuvausta, palveluohjauspolun tahoja, olisi hyvä arvioida vielä uudelleen todellista asiakasta/ palveluiden käyttäjää kuunnellen. Tässä voisi hyödyntää esim. yhteistyötä vanhusneuvostojen kanssa ja pyytää palautetta mallista heiltä. Mikäli olisi löydettävissä kokemusasiantuntijaksi joku palveluita käyttänyt asiakas, saisimme varmasti arvokasta lisätietoa myös nykytilan ongelmakohdista. Nähdäkseni Lean-menetelmiin tutustuminen jäi hieman pinnalliseksi ja työskentelyä olisi mielekästä jatkaa. Tässä kuitenkin merkittävän tuen toisi Lean-ideologian sisäistäminen ja käyttöönotto koko organisaation tasolla. Lean-ajattelu voidaan nähdä koko organisaatiota yhdistävänä arvopohjana, jonka viemistä käytäntöön Lean-työkalut tukevat ja ohjaavat. Koko organisaation kehittämistä palvelisi se, että lähtökohta, kehittämisen periaatteet ja suunta olisivat samat. Ajattelumallin sisäistämistä edesauttaisi koko henkilöstön kouluttaminen. Koulutus nähtiin erityisen tärkeäksi esimiehille. Koko organisaation toiminnan asteittaiselle parantamiselle se loisi hyvän pohjan ja yhteisen tavoitteen. Arvovirtoja ymmärtämällä ja toimintaa kehittämällä tuotetaan jatkuvaa parantamista koko henkilöstön voimalla. Työryhmä näki tärkeäksi, että kehittäminen tapahtuisi laajalla pohjalla organisaatiossa. Rajapinnat eri toimijoiden välillä koettiin tärkeimpinä kehittämiskohteina. Kehittämiseen tulisi myös resursoida riittävästi työaika, eikä se liene mahdollista normaalin työajan puitteissa.

## 11 POHDINTA JA ITSEARVIOINTI

Työpaja- ja työkokoustyöskentelyn menetelmin osallistujia kannustettiin avoimeen ja pohdiskelemaan keskusteluun ja aktiiviseen osallistumiseen. Voidaan todeta, että tässä onnistuttiin hyvin. Kaikkien työryhmän jäsenten innostus ja tahto yhdessä kehittämiseen oli selkeä voimavara. Työpajatyöskentely oli tehokasta ja siihen oli valmistauduttu hyvin niin vetäjän kuin ryhmäläisten keskuudessa. Kehittämishankkeen myötä tehtiin näkyväksi kunkin alueen tehtäviä ja vastuita. Lean-ajattelun päämääränä on tuottaa arvoa asiakkaalle ja tämä tapahtuu toimintaa, arvovirtaa ja tuotetta parantamalla. Arvovirtakuvaukset avasivat näkemään paikkoja, joissa tarvitaan yhdessä tehtäviä päätöksiä toimintatavoista. Työpajatyöskentely ja arvovirtakuvaus toivat esille eri näkökulmia, joita asiakasprosessien tarkasteluun ja optimointiin voidaan liittää.

Haasteena tässä kehittämishankkeessa oli pilotin tulosten jalkauttaminen käytännön työhön. Opinnäytetyötä kirjoitettaessa mallin vieminen käytäntöön on edelleen alkutekijöissään. Henkilöstön ja esimiesten vaihtuvuus ovat riskitekijöitä kehittämistoiminnassa. Myös kohdeorganisaatiossa on eräs jalkauttamisen haasteista ollut juuri tämä. Tulevaisuudessa on tärkeää, että kehittämishankkeessa hiotut hyvät käytännöt saataisiin juurtumaan käytännön työhön. Johdolla on keskeinen rooli toimintatapojen ja menetelmien käyttöönotossa ja siksi johdon sitoutuminen on avainasemassa. Kehittämishankkeen viimeisessä ohjausryhmän palaverissa suunniteltiin Lean-pilotin jalkauttamista kohdeorganisaatiossa yhdessä Keski-Suomen SOTE 2020 – hanketyöntekijän kanssa. Työryhmän jäseninä olleet työntekijät ajateltiin kouluttajiksi ja opastajiksi muille kotihoidon ja palveluohjauksen työntekijöille. Työryhmän näkemyksen mukaan jalkauttaminen käytäntöön pitää aloittaa koko Saarikassa yhtä aikaa. Ihanteellisinta olisi, että Lean-koulutus voitaisiin uusia kohdeorganisaatiossa. Työryhmän mielestä seminaarissa olisi ehdottomasti pitänyt olla enemmän kuulijoita omasta organisaatiosta, erityisesti esimiehiä.

Jatkossa kohdeorganisaatiolle suositellaan kehittämishankkeen tuotosten levittämistä ja käyttöönottoa. Toiminnan vakiinnuttaminen kehittämishankkeessa kuvatun tahtotilan mukaiseksi on tärkeää, jotta päästään arvioimaan mallin käyttökelpoisuutta ja edelleen parantamaan sitä. Lisäksi työryhmä näki tärkeänä johdon sitouttamisen kehittämistyöhön yhteisen ajattelutavan pohjalta ja yhteisesti valitun päämäärän eteen. Tämä tukisi koko organisaatiossa tehtävän kehittämistyön ohjaamista samaan suuntaan. Kehittäminen voitaisiin suunnata nykyisten, olemassa olevien toimintamallien hiomiseen asiakaslähtöisemmiksi, koska sote-uudistus tulee joka tapauksessa muuttamaan työskentelyn rakenteita tulevaisuudessa. Asiakaslähtöisyys voidaan kuitenkin nähdä jo nyt keskeisenä menestystekijänä tulevissa sote-palveluissa. Tähän lähtökohtaan peilaten kehittäminen ei olisi missään nimessä turhaa tai merkityksetöntä. Kehittämishankkeen aikana vahvistui käsitys siitä, että juuri asiakaslähtöinen kehittäminen antaa hyvän lähtökohdan eri toimijoiden väliseen yhteistyöhön. Laatu-työskentely, jollaisena Lean -menetelmin toteutettavaa kehittämistä voidaan myös pitää, on positiivinen tapa tehostaa toimintaa. Työntekijöiden osallistaminen kehittämiseen voi parhaillaan vahvistaa työhyvinvointia ja siten lisätä myös tuottavuutta. Manka & Manka (2016, 8) esittävät, että työhyvinvoinnin merkitys organisaation menestykselle korostuu tulevaisuudessa entisestään ja nykyisiä työtapoja tuunaamalla voidaan kasvattaa inostusta ja aikaansaamista. Työhyvinvointipääoma liittyy tutkimusten mukaan organisaation suorituskykyyn mm. tuloksellisuuden kautta. Tämä tarkoittaa mm. työntekijöiden suoriutumista työssä, asiakastyön laatua ja innovatiivisuutta työssä. (Manka & Manka 2016,56.)

Opinnäytetyön tekeminen toimii aina ammatillisen kasvun kehittäjänä. Kehittämistyö on harjoittanut tekijää työpajatyöskentelyyn ja työryhmän vetämiseen. Työryhmissä onnistuttiin herättämään vilkastakin keskustelua ja avaamaan erilaisia näkökulmia. Kehittämishankkeen arvostusta saattoi heikentää se, ettei työn tekijä itse ole esimiesasemassa. Työ tehtiin hankkeen pilottina ja opinnäytetyönä. Aina on vaarana, että kehittämishankkeita ”tulee ja menee”, mutta niiden sisältö ei jää elämään käytännössä. Opinnäytetyö tarjosi tekijälle hyvän mahdollisuuden perehtyä laajemmin Lean-ajatteluun eräänä laadunhallinnan menetelmänä. Kehittämishankkeen myötä opinnäytetyön tekijällä on tiedostavampi näkökulma asiakaslähtöisyyttä ja laatuasioi-

ta kohtaan kuin ennen tätä prosessia. Osittain tämä on johtanut myös kriittisempään arviointiin omaa työtä kohtaan. Se, mikä ennen on vaikuttanut hyvältä toimintamallilta, näyttäytyy nyt ainakin osittain eri valossa. Kohdeorganisaatiossa on koettu tehtävän asiakaslähtöistä palveluohjaustyötä. Kuitenkin selkeät arvioinnit ja mittarit puuttuvat ja näin ollen oletus perustuu pääosin organisaatiolähtöiseen uskomukseen. Valitettavasti nykyaikaisessa palveluntuottajan roolissa pelkästään tähän ei voida nojata. Kehittämishankkeen kohdeorganisaatiossa ei ole käytössä erityistä osaamisen kehittämisohjelmaa eikä laatujärjestelmää, johon koko organisaatio olisi sitoutunut. Systemaattisen laatutyöskentelyn puuttuessa esim. palveluohjausyksikössä ei ole työstetty laatukäsikirjaa ja perehdyttämiseen ei toistaiseksi ole ollut systemaattista toimintatapaa. Palveluohjausyksikölle on valmistumassa opinnäytetyönä perehdyttämiskansio. Asiakaspalautteen keräämistä ei ole järjestetty. Asiakaslähtöisen kehittämisen ottaminen osaksi arjen työtä jatkuvan parantamisen mallilla voisi toimia ratkaisuna tilanteessa, joka väijäämättä tulee muuttumaan sote-uudistuksen myötä. Kehittämishankkeen tuotoksena syntyneen palveluohjauspolun tahtotilan vieminen käytäntöön sekä sen saattaminen käyttäjäasiakkaiden arvioitavaksi voisivat toimia seuraavina askeleina kehittämisessä. Valitettavasti aikaa kehittämishankkeen päättymisestä on kulunut jo niin kauan, että asiat ovat saattaneet unohtua myös työryhmän jäseniltä ja innostus kehittämistä kohtaan lienee hieman hiipunut.

Kehittämishankkeeseen osallistuminen on vahvistanut kohdeorganisaatiosta mukana olleiden osaamista. Kohdeorganisaation esimiesten suuri vaihtuvuus ei ole tukenut osaamisen johtamista ja kehittämistä. Esimiesten pidempiaikainen sitoutuminen tehtävänsä on edellytyksenä yksikön osaamisen tunnistamiselle ja sen johdonmukaiselle kehittämiselle. Osaamispääoman tunnistaminen ja kehittäminen jäävät myös herkästi talouden seurannan ja ”talousahdingon” alle, eikä niiden merkitystä huomioida riittävästi ja laajasti. Saarikassa on kehitetty toimintaa määrätietoisesti ja pyritty toimimaan suunnannäyttäjänä sote-yhteistyössä. Henkilöstö tekee ja toteuttaa toiminnan muutoksen käytännössä ja heihin on sidottu organisaation tärkein voimavara - osaaminen. Opinnäytetyöntekijä peräänkuuluttaa toiminnan muutosten juurruttamista käytäntöön jokaisen työntekijän tasolle. Henkilöstön sitouttaminen ja osallistaminen muutokseen on ensiarvoisen tärkeää kuntalaisten tasalaatuisen palvelun

kannalta. Kohdeorganisaation toimintaa erityisesti kotihoidossa on määrittänyt myös tuotantolähtöisyys: tuotantolähtöisessä toiminnassa mietitään käyntejä, välitöntä työaika ja sitä, mitä työntekijä tekee. Tässä on usein suuri ero asiakaslähtöiseen toimintakulttuuriin verraten. Kohdeorganisaatiossa on käytössä sisäinen intraverkko, jota voitaisiin selkeästi nykyistä enemmän hyödyntää osaamisen jakamisessa. Nykyisin verkko toimii lähinnä yksisuuntaisena tiedotuskanavana esimiehiltä työntekijöille. Intraverkkoon olisi mahdollista perustaa esim. blogiryhmiä tai muita oppimisverkostoja mm. tukemaan organisaation kehittämishankkeiden jalkauttamista.

Panostaminen laatuun ja asiakaskokemukseen voidaan nähdä jopa kilpailuetuna tulevia sote-palveluita ajatellen. Asiakaslähtöisyyttä pohtimalla ja osallistamalla työntekijöitä kehittämistyöhön voidaan saada aikaan toiminnallista muutosta organisaatioissa. Muun muassa Sitran rahoittamassa LATU-hankkeessa tuotettu LATU-toiminta-malli tähtää henkilöstölähtöiseen tuloksellisuuden kehittämiseen. LATU-toiminta-mallissa tuloksellisuuden kehittäminen on osa jokaisen työntekijän arkityötä ja organisaation johtamisjärjestelmää. Uuden tuloksellisuuden kehittämisen työskentelytyylin myötä saatiin syntymään kustannussäästöjä, parempaa asiakaspalvelua ja lisäksi työelämän laatu parani. LATU-toimintamalli sisältää paljon yhteneviä ajatuksia Lean-ajattelun kanssa. Mallissa mm. etsitään työtehtävistä ”hukkaputkia”, jotka monimutkaistavat tai aiheuttavat päällekkäistä työtä. Lean-ajattelua mukaillen LATU-toimintamallissa jokainen työntekijä nähdään oman työnsä parhaana osaajana ja asiantuntijana, jota mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön motivoi ja sitouttaa paremmin työpaikkaansa. LATU-toimintamalli tähtää myös jatkuvaan kehittämiseen - tavoitteena on, että ”organisaatio oppii tekemällä ja kokemuksia jalostamalla koko ajan lisää uusia tapoja kehittää tuottavuutta ja tuloksellisuutta palveluiden ja työelämän laadusta tinkimättä”. (Lupa tehdä toisin n.d.) Taustalla on siis myös ajatuksia oppivasta organisaatiosta.

Lean-ajattelusta löytyi hyviä elementtejä palveluohjauspolun kehittämiseen asiakaslähtöisemmäksi. Lean-ajattelu itsessään on laaja ja ideologiana kokonaisvaltainen. Opinnäytetyöntekijä kuitenkin näkee, että siitä on poimittavissa osia pienin askelin



etenevään kehittämiseen käytännön työn äärellä. Tämä toiminnallinen kehittäminen ja asiakaslähtöisyys voidaan nähdä tärkeänä tekijänä tulevaa sote-uudistusta ajatellen. Lean-ajatteluun pohjautuvaa kehittämistä voidaan saatujen kokemusten pohjalta pitää käytännönläheisenä, selkeänä ja helposti ymmärrettävänä, ”maalaisjärkisenä”. Arvovirtakuvaus nähtiin aikaa vieväksi, mutta perusteelliseksi tavaksi avata palveluohjauspolkua asiakkaan näkökulmasta. Toimintatavan oppiminen vei aikaa, mutta työskentelyyn jopa uppouduttiin työpajoissa. Lean-ajattelu soveltuu perinteisten terveystoimeen liittyneiden soveltamiskohteiden lisäksi myös sosiaalitoimen asiakaslähtöiseen kehittämiseen. Arvovirtakuvauksessa määriteltäviin toimintoihin liittyvä aika tai kesto nähtiin hieman vaikeaksi määritellä tilanteissa, joissa vaihtelu on suurta. Esimerkiksi palveluohjauksen ja kotihoidon toiminnan ennakoimattomuus ja äkilliset muutokset kesken työpäivän vaikuttavat tähän työtehtävien kasaantuessa päällekkäin. Verrattuna ajanvaraukseen perustuvaan toimintaan, hukkaa väistämättä kertyy esimerkiksi keskeneräisiä töitä uudelleen aloitettaessa. Parhaana antina kehittämishankkeessa voidaan pitää yhteistä tekemistä ja kehittämistä palveluohjauksen ja kotihoidon työntekijöiden kesken. Osallisuus vahvisti yhteenkuuluvuutta ja luottamusta toimijoiden välillä. Asiakasnäkökulma loi hyvän pohjan yhteiseen työskentelyyn rakentavassa hengessä. Asiakaskeskeinen lähestymistapa asioihin varmasti lisäytyi hankkeeseen osallistuneiden kesken sekä ymmärrys siitä, miten asioita voi tehdä asiakkaan kannalta paremmin.

## LÄHTEET

Aaltonen, M. & Vauramo, E. 2016. SOTE ja Suomi 2040 - Kohti taloudellisesti, sosiaalisesti ja moraalisesti kestävää Suomea. Helsinki: Kuntaliitto.

Andersen, H., Ylinampa, K., Haglund, P. & Jekunen, A. 2015. Lennonjohtomalli keuhkosityövän hoitoon. Lääkärilehti 70, 43, 2881-2883. Viitattu 14.4.2017.  
<http://www.fimnet.fi.ezproxy.jamk.fi:2048/cl/laakarilehti/pdf/2015/SLL432015-2881.pdf>.

Anttila, P. 2014. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Viitattu 22.11.2016.  
<https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/>.

Auvinen, A-M. & Liikka, P. (N.d.) Osallistamisen käsikirja. Suomen eOppimiskeskus ry. Viitattu 16.4.2017.  
[http://wiki.eoppimiskeskus.fi/download/attachments/26411093/eO\\_AVO2\\_Osallistamisen\\_k%C3%A4sikirjaA5\\_48\\_4%20\(1\).pdf?version=1&modificationDate=1424096301000&api=v2](http://wiki.eoppimiskeskus.fi/download/attachments/26411093/eO_AVO2_Osallistamisen_k%C3%A4sikirjaA5_48_4%20(1).pdf?version=1&modificationDate=1424096301000&api=v2).

Blomgren, S. 2005. Toimivia palveluohjauksen elementtejä etsimässä? Kirjallisuuskatsaus suomalaisista palveluohjaustutkimuksista. STAKES. Viitattu 20.4.2016.  
[https://julkari.fi/bitstream/handle/10024/76963/tp1\\_05.pdf?sequence=1](https://julkari.fi/bitstream/handle/10024/76963/tp1_05.pdf?sequence=1).

Grönfors, M. 2015. Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 4. uud. ja täyd. painos. Juva: PS-kustannus.

Halkoaho, A., Itkonen, E., Vanninen, E., Luoto, K. & Reijula, J. 2014. Terveystieteiden tutkimuksen tulevaisuus: voiko Lean kehittää tutkimushallintoa? Hallinnon tutkimus 33, 3, 279-287.

Heikkilä-Tammi, K., Nuutinen, S., Bordi, L. & Manka, M-L. 2015. Eri-ikäisten työssäjaksamista ja työhyvinvointia tukevat esimiestyön käytännöt. Hallinnon tutkimus 34, 2, 143-161.

Henkilökohtainen palveluohjaus. Case management mielenterveystyössä. 2002. Suominen, S. (toim.) Kokemäki: Omaisetsielenterveystyön tukena, Uudenmaan yhdistys.

HTK-ohje 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Viitattu 30.1.2017. [http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf).

Hänninen, K. 2007. Palveluohjaus. Asiakaslähtöistä täsmäpalvelua vauvasta vaariin. Stakesin raportteja 20/2007. Helsinki: Stakes.

Karakainen, M. & Syrjänen A. 2012. Asiakasymmärryksestäkö avain palveluennakointiin? Markkinalähtöisen asiakasymmärryksen käsitteen jäljillä - kirjallisuuskatsaus kansainväliseen terveyspalvelujen tutkimukseen. Hallinnon tutkimus 31, 2, 117-130.

Kahdeksan hanketta sai kärkihankkeen rahoituksen ikäihmisten kotihoidon ja kaikenikäisten omaishoidon kehittämiseen. Artikkelit Valtioneuvoston internet-sivuilla 14.10.2016. Viitattu 28.3.2017. [http://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/1271139/kahdeksan-hanketta-sai-karkihankkeen-rahoituksen-ikaihminen-kotihoidon-ja-kaikenikaisten-omaishoidon-kehittamiseen](http://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/1271139/kahdeksan-hanketta-sai-karkihankkeen-rahoituksen-ikaihminen-kotihoidon-ja-kaikenikaisten-omaishoidon-kehittamiseen).

Kananen, J. 2015. Opinnäyteetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitat opinnäyteetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum Media.

Keski-Suomen SOTE 2020 -hankkeen loppuraportti. 2016. Viitattu 10.11.2016. [http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/86694\\_HANKKEEN\\_LOPPURAPORTTI.pdf](http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/86694_HANKKEEN_LOPPURAPORTTI.pdf).

Keski-Suomen SOTE 2020. 2013. Keski-Suomen sosiaali- ja terveydenhuollon palvelukonsepti. Hankesuunnitelma Kaste II -ohjelmaan. 30.9.2013. Viitattu 3.8.2015. [http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/68431\\_K-S\\_SOTE\\_2020\\_-Kastehankesuunnitelma\\_fin.pdf](http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/68431_K-S_SOTE_2020_-Kastehankesuunnitelma_fin.pdf).

Keski-Suomen SOTE 2020-hankkeen uutiskirje 1/2015. Viitattu 3.8.2015.  
[http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/75986\\_Uutiskirje\\_19\\_3\\_2015.pdf](http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/75986_Uutiskirje_19_3_2015.pdf).

Kinnula, P., Malmi, T. & Vauramo, E. 2014. Saadaanko sote-uudistuksella tasalaatua? Sastamala: Kunnallissalan kehittämissäätiö. Viitattu 13.11.2016.  
[http://www.kaks.fi/sites/default/files/TutkJulk\\_82\\_net\\_0.pdf](http://www.kaks.fi/sites/default/files/TutkJulk_82_net_0.pdf).

Korkiala, J. 2015. Johdanto Lean-ajatteluun. Toyotan Lean-kulttuuri ja asiakas ensin -ajattelu. Luento Jyväskylässä 20.5.2015.

Kouri, I. 2010. Lean taskukirja. Teknologiateollisuuden julkaisuja 6/2009. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Kärkihankkeet. N.d. Valtioneuvosto. Hallitusohjelman toteutus. Viitattu 27.3.2017.  
<http://valtioneuvosto.fi/hallitusohjelman-toteutus/hyvinvointi>.

L 30.12.2014 / 1301. Sosiaalihuoltolaki. Valtion säädöstietopankki Finlex, Ajantasainen lainsäädäntö. Viitattu 10.11.2016.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141301#Pidm1881200>.

L 28.12.2012/980. Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista. Valtion säädöstietopankki Finlex, Ajantasainen lainsäädäntö. Viitattu 10.11.2016.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120980#L3P13>.

L 22.9.2000/812. Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista. Valtion säädöstietopankki Finlex, Ajantasainen lainsäädäntö. Viitattu 10.11.2016.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2000/20000812>.

Laiho, M. 2015. Leanilla parempaa virtaustehokkuutta. Moodi 39, 6, 192-196. Viitattu 14.4.2017. <http://portfolio-web.ess.fi/www/Moodi/2015Moodi6/#/26/>.

Larjovuori, R.-L., Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M.-L. 2012a. Asiakasfoorumit kunnallisen palvelun kehittäjinä – tapauksena Pirkkalan kunnan perusturvapalvelut. Hallinnon tutkimus 31, 4, 312-327. Viitattu 15.9.2016.  
<http://elektra.helsinki.fi.ezproxy.jamk.fi:2048/se/h/0359-6680/31/4/asiakasf.pdf>.

Lawal, A., Rotter, T., Kinsman, L., Sari, N., Harrison, L., Jeffery, C., Kutz, M., Khan, M. & Flynn, R. 2014. Lean Management in Health Care: Definition, Concepts, Methodology and Effects Reported (Systematic review protocol). Viitattu 12.4.2017. <http://systematicreviewsjournal.biomedcentral.com/articles/10.1186/2046-4053-3-103>.

Lecklin, O. & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.

Lehmuskoski, A. & Kuusisto-Niemi, S. 2012. Asiakaslähtöiset ja vaikuttavat sosiaalipalvelut. Opas sosiaalihuollon käsitteelliseen tarkasteluun. Viitattu 18.8.2015. [http://www.thl.fi/attachments/tiedonhallinta/asiakaslaitokset\\_ja\\_vai\\_kuttavat\\_sosiaalipalvelut\\_opas\\_sosiaalihuollon\\_kasitteelliseen\\_tarkasteluun.pdf](http://www.thl.fi/attachments/tiedonhallinta/asiakaslaitokset_ja_vai_kuttavat_sosiaalipalvelut_opas_sosiaalihuollon_kasitteelliseen_tarkasteluun.pdf).

Leskelä, R-L., Komssi, V., Sandström, S., Pikkujämsä, S., Haverinen, A., Olli, S-L. & Ylitalo-Katajisto, K. 2013. Paljon sosiaali- ja terveyspalveluja käyttävät asukkaat Oulussa. Suomen Lääkärilehti 48, 68, 3136-3169c.

Lillrank, P. 2013. Lean-ajattelu terveydenhuollossa. Nordic Health Care Group. Viitattu 14.4.2017. [http://www.nhg.fi/doc/NHG\\_Lean\\_Whitepaper.pdf](http://www.nhg.fi/doc/NHG_Lean_Whitepaper.pdf).

Lupa tehdä toisin. N.d. Sitra, LATU-toimintamalli. Viitattu 28.3.2017. <https://www.lupatehdatoisin.fi/>.

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 4. laitos. Jyväskylä: International Methelp.

Modig, N. & Åhlström, P. 2013. Tätä on lean. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. 3. painos. Halmstad, Ruotsi: Rheologica publishing.

Mäki-Hallila, E. 2017. Kuka auttaa ikäihmistä palvelujen viidakossa? Blogikirjoitus Sosiaali- ja terveysministeriön Kärjessä-blogissa 16.3.2017. Viitattu 28.3.2017. <http://stm.fi/karjessa-blogi>.

Mäkijärvi, M. 2010. Lean-menetelmä suomalaisessa terveydenhuollossa –kokemuksia ja haasteita HUS:ssa. Sosiaali- ja terveysjohtamisen MBA –tutkielma. Tampereen teknillinen yliopisto.

Mönkkönen, K. 2007. Esipuhe. Teoksessa Palveluohjaus: portti itsenäiseen elämään. Helsinki: Profami.

Niiranen, E. 2013. Palveluohjauksen asiakastytyväisyys perusturvaliikelaitos Saarikassa. Opinnäytetyö. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveyden yksikkö, vanhustyön koulutusohjelma. Viitattu 12.1.2017.  
<http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/67565/Theasusopn.pdf?sequence=1>.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WSOYpro.

Palvelut asiakaslähtöisiksi. N.d. Viitattu 10.11.2016.  
<http://stm.fi/hankkeet/asiakaslahtoisuus>.

Palveluohjaus. N.d. Päätöksenteko, talous ja palvelujärjestelmä. Viitattu 3.8.2015.  
<https://www.thl.fi/fi/web/paatoksenteko-talous-ja-palvelujarjestelma/vaikuttavuus/aikuissosiaalityon-vaikuttavuuden-arviointi/aikuissosiaalityo/palveluohjaus>.

Pesonen, E-S. 2016. Hukka pois ja sote-säästöjä voi syntyä virtaustehokkuudesta. Kauppalehti 11.2.2016. Viitattu 30.1.2017. <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/hukka-pois--ja-sote-saastoja-voi-syntya-virtaustehokkuudesta/KrVNevmg>.

Perttula, K. 2003. Palveluohjauksen vaihtoehdot – Pitkäaikaissairaiden ja vammaisten lasten ja nuorten sekä heidän perheidensä palveluohjauskokeilun arviointitutkimus. FinSoc Arviointiraportteja 2/2003. Helsinki: STAKES. Viitattu 24.5.2016.  
[http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75696/Arviointiraportti2\\_03.pdf?sequence=1](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75696/Arviointiraportti2_03.pdf?sequence=1).

Pietiläinen, E. & Seppälä, H. 2003. Palveluohjaus asiakastyössä ja organisaatiossa. Helsinki: Kehitysvammaliitto.

Pöri, H. 2015. Tuottavuutta ja tyytyväisyyttä Lean-kulttuurilla. Luento Jyväskylässä 20.5.2015.

Rantanen, T. & Toikko, T. 2006. Käytäntötutkimuksesta kansalaislähtöiseen kehittämiseen. Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön aikakauskirja Janus 14, 301–308. Viitattu 17.8.2015.  
<http://www.uasjournal.fi/index.php/kever/article/viewFile/1088/919>.

Ruotsalainen, P. 2000. Asiakaslähtöinen palveluketju ja tietoteknologia. Teoksessa Hyvinvointivaltion palveluketjut. Tampere: Tammi, 7-32.

Saarikka: Talousarvio 2017 ja taloussuunnitelma 2018-2019. 2016.

Salminen, M. 2013. Ikääntyneiden palveluohjaus kansallisilla ja paikallisilla kehittämispoluilla. Teoksessa Palveluohjauksen käsikirja. Artikkelikokoelma taustoista ja käytännöistä, Kanta-Hämeen Pitsi-hanke. 8-14. Viitattu 29.3.2017.  
<http://www.socca.fi/files/4303/Palveluohjaus.pdf>.

Salonen, K. 2012. Kehittämistoiminnan konstruktivistinen malli. Teoksessa Työelämää kehittämässä –Ammattikorkeakoulu projektimaisen kehittämisen kumppanina. Turun ammattikorkeakoulun oppimismateriaaleja 67. Viitattu 10.11.2016.  
<http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522162625.pdf>.

Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma K ASTE 2012–2015. 2012. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 4.5.2015.  
[http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/112146/STM\\_2012\\_%20KASTE\\_FI\\_uusi.pdf?sequence=3](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/112146/STM_2012_%20KASTE_FI_uusi.pdf?sequence=3).

Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma -Kaste. N.d. Viitattu 4.5.2015. [http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat\\_ja\\_hankkeet/kaste](http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat_ja_hankkeet/kaste).

SoTe kuntayhtymä: Talousarvio 2017 ja taloussuunnitelma 2017-2019. 2016. Viitattu 27.3.2017. <http://saarikka01.hosting.documenta.fi/kokous/2016172-8-1.PDF>.

SoTe kuntayhtymä: Tilinpäätös 2016. 2017. Viitattu 27.3.2017.  
<http://saarikka01.hosting.documenta.fi/kokous/2017184-4-1.PDF>.

Sote-uudistus. N.d. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 10.11.2016.  
<http://alueuudistus.fi/soteuudistus>.

Stenvall, J. 2015. Uudistusten toteuttaminen kompleksisessa ympäristössä – esimerkkinä sosiaali- ja terveyspalvelut. Luento Kompleksisuus ja systeemiajattelu johtamisessa -seminaarissa Jyväskylän ammattikorkeakoulussa 10.4.2015.

Suominen, S. & Tuominen, M. 2007. Palveluohjaus: portti itsenäiseen elämään. Helsinki: Profami.

Suominen, S. 2010. Palveluohjaaja – Asiakkaan tuki ja tulkki. Omaiset mielenterveystyön tukena, Uudenmaan yhdistys. Viitattu 10.8.2015.  
<https://www.thl.fi/documents/470564/817072/palveluohjaus+Asiakkaan+tuki.pdf/7a473163-a85a-41e1-af00-11079fbbe921>.

Tuominen, K. 2010. Lean – kohti täydellisyyttä. Mitä Toyota ja lean-yritykset tekevät eri tavalla kuin muut. Juva: Readme.fi.

Toikko T. & Rantanen T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta:näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistumiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.

Toikko, T. 2009. Asiakkaiden osallistuminen palveluiden suunnitteluun, toteutukseen ja kehittämiseen. Valtaväylä –hanke. Viitattu 25.11.2016.  
<http://www.seamk.fi/loader.aspx?id=829bcc78-5b64-480b-82c4-c389946952c5>.

Torkkeli, M. 2015. Lean-päivä. Luento Lean-seminaaripäivässä Saarijärvellä 10.9.2015.

Toussaint, J.S. & Berry, L.L. 2013. The promise of Lean in health care. Mayo Clin Proc 2013;88 (1):74-82. Viitattu 30.1.2017.  
<http://clinicaleffectiveness.uchicago.edu/files/2013/05/promise-of-lean-in-hc-toussain21.pdf>.

Valkama, K. 2009. Muuttuneen asiakkuuden haaste sosiaali- ja terveydenhuollossa. Hallinnon tutkimus 28, 2, 26 – 40.



Virtanen, P., Suoheimo, M., Lamminmäki, S., Ahonen, P. ja Suokas M. 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveystalveluiden kehittämiseen. Helsinki: Tekes. Viitattu 18.8.2015.  
<https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/matkaopas.pdf>.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. Liettua: Talentum Media.

## LIITTEET

Liite 1. Kirjallisuushaut suomenkielisistä tietokannoista. Hakuehtona kaikissa v. 2007 ja sen jälkeen julkaistut lähteet.

Tietokanta	Halusana / -lause			
	lean*ja/and sosi- aalipalvelu*	lean* ja/and sosiaalihuol*	lean*ja/and sosiaali*	lean* ja/and palveluohjau*
Medic	0	0	0	0
Aleksi	0	0	0	0
Elektra	0	0	0	0
Helsingin Sanomien arkisto	0	0	0	0

Liite 2. Keski-Suomen SOTE 2020 –hankkeelle laadittu Lean-pilotin loppuraportti

## **PALVELUOHJAUSPOLKUA KEHITTÄMÄSSÄ**



**Ensiaskleet Saarikan palveluohjaustoiminnan Lean-matkalla**

Raportti Keski-Suomen SoTe 2020 – hankkeen

Lean- pilotista

Taina Hämäläinen

## Sisällys

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>82</b>
<b>2</b>	<b>Lean-pilotin yhteistyötahojen esittely .....</b>	<b>82</b>
2.1	Keski-Suomen Sote 2020 – hanke lyhyesti .....	82
2.2	Perusturvaliikelaitos Saarikka lyhyesti .....	84
<b>3</b>	<b>Lean – ajatteluSTA .....</b>	<b>85</b>
<b>4</b>	<b>Lean-pilotin käytännön toteutus .....</b>	<b>87</b>
4.1	Kehittämisenorganisaatio .....	87
4.2	Työpajatyöskentely ja Lean-asiantuntijan tuki .....	87
4.3	Pilotin eteneminen .....	88
<b>5</b>	<b>Arviointi .....</b>	<b>91</b>
5.1	Pilotin anti palveluohjauksen näkökulmasta .....	92
<b>6</b>	<b>Yhteenveto ja johtopäätökset .....</b>	<b>94</b>
	<b>Lähteet .....</b>	<b>97</b>

# 1 Johdanto

Tämä raportti on yhteenveto Keski-Suomen Sote 2020 – hankkeelle tehdystä pilotista, jossa perusturvaliikelaitos Saarikan palveluohjausyksikössä tarkasteltiin olemassa olevaa palveluohjausprosessia Lean-menetelmällä. Raportissa kerrotaan lyhyesti pilotissa käytetyistä kehittämismenetelmistä ja annetaan saadun kokemuksen pohjalta syntyneitä neuvoja lean-kehittämishankkeen käynnistämiseksi työyhteisössä. Raportti pyrkii olemaan tiivis kuvaus, jossa tuodaan esille perusasioita. Raportin liitteeksi on laadittu PowerPoint – esitys johdatukseksi Lean-kehittämisen maailmaan.

## 2 Lean-pilotin yhteistyötahojen esittely

### 2.1 Keski-Suomen Sote 2020 – hanke lyhyesti

Keski-Suomen Sote 2020 – hanke on osa valtakunnallista Kaste – ohjelmaa, joka määrittää valtakunnallisesti sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämisen suuntaviivat. Keski-Suomen Sote 2020 -hankkeen tavoitteena on rakentaa Keski-Suomeen asukas- ja asiakaslähtöinen tuotantorakenne ja toimintamalli, jolla turvataan Keski-Suomen asukkaiden sosiaali- ja terveyspalvelut. Hankkeessa ovat mukana kaikki Keski-Suomen sairaanhoitopiirin jäsenkunnat. Hankkeessa keskitytään palveluprosessien rakentamiseen, peruspalvelujen vahvistamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Keskeistä on sosiaalipalveluiden, terveyspalveluiden ja erikoissairaanhoidon integraation mallintaminen asiakaslähtöisesti. Hanketta toteutetaan 1.3.2014–30.10.2016, hallinnoijana toimii Jyväskylän kaupunki.

Sosiaali- ja terveydenhuollon peruspalvelujen vahvistamista ja tuotantojärjestelmän uudelleenorganisointia lähdetään rakentamaan hankkeessa laajojen asiakaslähtöisten ydinprosessien kautta. Sosiaali- ja terveydenhuollon integraatio on nimetty keskeiseksi keinoksi sote-uudistuksen tavoitteiden toteuttamisessa. Keski-Suomen Sote 2020 -hankkeen kaikissa ydinprosesseissa käsitellään integraatioon liittyviä kysymyksiä, mutta erityisesti niitä pohditaan sote-integraatio-työryhmässä. Ydinprosessien kehittämistä ohjaavana ajatuksena nähdään se, että ihmisen hyvinvoinnin kulmakivenä toimivat yhdenvertaiset, ennaltaehkäisevät ja oikea-aikaiset palvelut, joilla vähennetään raskaamman tuen ja hoidon tarvetta. Hankkeessa ydinprosesseja kehitetään ennaltaehkäisevästä ja perus- ja lähipalveluja vahvistavasta näkökulmasta käsin. Hankkeessa työstettäviksi prosesseiksi ovat maakunnassa tehdyn aikaisemman kehittämistyön, hankkeen esiselvitysvaiheessa käytyjen keskustelujen sekä valtakunnallisten tarvearvioiden pohjalta valikoituneet seuraavat:

- perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon integraatio,
- vanhuspalvelut
- monialainen kuntoutus
- lasten ja perheiden palvelut ja lastensuojelu

Sote-palveluiden kehittäminen haastaa johtamisen. Johtaminen nähdään sekä kehittämisen kohteena että keinona. Hanke tähtää johtamisen kehittämiseen johtamisen kaikilla tasoilla. Palveluohjaus nähdään hankkeessa kaikkia ydinprosesseja läpileikkaavana teemana. (Keski-Suomen SOTE 2020. 2013, 17–31.) Palveluohjausta tarkastellaan hankkeessa kolmen eri tason kautta: palveluihin ohjautuminen ja palveluneuvonta (mm. palveluohjauksellinen työote, palvelutarpeenarviointi), palveluissa ohjautuminen (mm. sähköiset palvelut), sekä palveluohjaus rinnalla kulkevana ja henkilökohtaisena tukena (Keski-Suomen SOTE 2020 – hankkeen uutiskirje 1/2015).

Keski-Suomen Sote 2020 – hankkeen myötä on syntynyt erilaisia kokeiluja, joilla uusia toimintamalleja kokeillaan tai olemassa olevia hyviä käytäntöjä jatkokehitetään tai levitetään. Olemassa olevien toimintatapojen kehittäminen on keskeinen osa kehittä-

tämistyötä. Saarikan palveluohjausyksikössä ryhdyttiin tutkimaan Lean-ajattelun soveltamista asiakastyön kehittämiseen hankkeen innostamana.

## 2.2 Perusturvaliikelaitos Saarikka lyhyesti

Kannonkosken, Karstulan, Kivijärven, Kyyjärven kunnat sekä Saarijärven kaupunki ovat järjestäneet yhdessä alueensa asukkaiden sosiaali- ja terveyspalvelut 1.1.2009 alkaen. Väestöpohja Saarikan alueella on noin 19.600 asukasta. Sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämisestä vastaa kuntien yhteisesti omistama SoTe kuntayhtymä. Kuntayhtymän toiminnassa sovelletaan tilaaja-tuottaja – mallia. Tilaaminen on poliittiseen harkintaan perustuvaa palveluiden järjestämistä koskevaa päätöksentekoa. Palveluiden tilaajana toimivat kuntayhtymän yhtymävaltuusto sekä yhtymähallitus. Palvelut tuottaa koko alueen väestölle kuntayhtymän omistama Perusturvaliikelaitos Saarikka. Perusturvaliikelaitos Saarikan palvelut on ajettu kolmeen palvelualueeseen: Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen palvelukokonaisuuteen on koottu hyvinvointia ja terveyttä tukevia palveluja, kuten neuvola- ja kouluterveydenhuollon sekä perhe- ja sosiaalityön palveluja. Arjen tuen palvelukokonaisuuden tehtävänä on tuottaa palveluja vammaisen, sairaan tai ikääntyneen henkilön tai perheen päivittäisen pärjäämisen tueksi. Terveiden- ja sairaanhoidon palvelukokonaisuuteen on koottu perusterveydenhuoltoon liittyviä palveluja. ([www.saarikka.fi](http://www.saarikka.fi))

Palveluohjaajat huolehtivat asiakkaiden palvelutarpeen arvioinnista arjen tuen palvelualueella ja tekevät päätökset palveluiden myöntämisestä sekä asiakasmaksuista. Palveluohjausyksikössä työskentelee seitsemän palveluohjaajaa, joista neljä työskentelee ikäihmisten palveluohjaustyössä, yksi mielenterveyskuntoutujien parissa, yksi vammaisten palveluohjauksessa ja yksi omais- ja perhehoidon palveluohjauksessa. Saarikan palveluohjausyksikön työntekijät edustavat sosiaali- ja terveystoimen eri osaamisalueita. Monipuolisella osaamisella on pyritty turvaamaan asiakkaiden tilanteiden näkeminen fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta näkökulmasta.

### 3 Lean – ajattelusta

Lean on enemmän kuin työkalu tai kehittämismenetelmä – se voidaan nähdä kokonaisvaltaiseksi toimintastrategiaksi, joka koskee koko yritystä. Sen lähtökohdan luovat arvot ovat jatkuva parantaminen pienin asteittaisin parannuksin ja ihmisten kunnioitus. Leanin ominaispiirteitä ovat asiakasarvon kasvattaminen hukkaa vähentäen ja läpimenoaikoja lyhentäen, jatkuva virtaus kaikissa prosesseissa sekä työntekijöihin sekä jatkuvaan parantamiseen sitoutunut johto. Tavoitteena on ennen kaikkea korostaa hyvää virtaustehokkuutta resurssitehokkuuden sijaan. Lean – menetelmä tarjoaa keinoiksi arvoja, periaatteita, menetelmiä ja työkaluja, joiden avulla lean - toimintastrategia voidaan toteuttaa eri tavoin, toisiinsa liittyen. Tänä päivänä Lean on maailman levinnein johtamisfilosofia, jonka nähdään soveltuvan kaikkiin toimialoihin ja toimintoihin. Lean on organisaatiossa kulttuurimuutos, joka edellyttää aina hyvää johtajuutta. (Korkiala 2015; Pöri 2015.)

Womack ja Jones (1996) esittävät Modigin ja Åhlströmin (2013, 80) mukaan Leanin sisältävän viisi periaatetta, jotka on esitetty kuviossa 1. Näitä periaatteita noudattamalla organisaatioiden katsotaan voivan ”leanata” toimintaansa ja parantavan prosessien virtausta.

Seuraavassa kuvataan lyhyesti kunkin vaiheen sisältöä.

1. Määritä asiakasarvo: Kaikien tuotteiden sekä palveluiden arvon määrittäjänä on asiakas. Arvo tulee määritellä lopullisen asiakkaan näkökulmasta ja sen tulee ohjata koko kehitystyötä.
2. Tunnista arvoketjun vaiheet ja poista hukka: Organisaatioiden arvoketjun kuvaaminen auttaa tunnistamaan kaikki virtauksen vaiheet, jolloin voidaan määritellä asiakkaalle arvoa tuottavat toiminnot ja poistaa arvoa tuottamattomat (hukka).
3. Järjestä arvoa tuottavat vaiheet niin, että virtaus varmistuu: Tuotteiden tulee virrata sujuvasti asiakasta kohti ilman turhaa odottelua, käsittelyä ja siirtelyä.



Tuotanto tulee toteuttaa niin, että materiaalivirta on mahdollisimman jatkuva, selkeä ja lyhyt sekä informaatiovirta sujuva ja virheetön.

4. Toteuta imuohjausta: Imuohjaus tarkoittaa tuotteiden tai niiden osien valmistamista vasta asiakkaan tilauksen perusteella. Kun virtaus on valmiina, annetaan asiakkaan ikään kuin ”vetää” arvoa ylävirtaan läpi koko tuotantoketjun eikä valmisteta tuotteita perinteiseen tapaan varastoon ”puskien”. Tarpeenmukainen toiminta.
5. Jatka täydellisyyteen pyrkimistä: Prosessien kehittämisen tulee olla jatkuvaa ja siihen pitää osallistaa koko henkilökunta. Kaikki toiminnot pyritään toteuttamaan laadukkaasti ja tehokkaasti.

(Modig & Åhlström 2013, 80 sekä Vuorinen 2013, 72–74.)



Kuvio 1: Leanin pääperiaatteet (mukaillen Modig & Åhlström 2013, 80)

Lean on pitkäjänteistä kehitystyötä. Lean – ajattelussa ongelmat nähdään mahdollisuuksina kehittää laatua, työskentelytehokkuutta tai työturvallisuutta. Kehittämällä prosessien toimivuutta ja laatua parannetaan koko yrityksen toimintaa ja kannattavuutta.

## 4 Lean-pilotin käytännön toteutus

Lean-pilotin käynnistymistä edelsi suunnitteluvaihe, jonka aikana Keski-Suomen Sote 2020 – hankkeen kautta valittiin Lean – asiantuntijayritys järjestämään koulutusta aiheesta. Suunnitteluvaihe sisälsi myös hankkeen ja Saarikan välistä yhteistyötä pilotin valmistelemiseksi käytännössä sekä oppilaitosyhteistyötä JAMKin kanssa pilottiin liittyvän opinnäytetyön näkökulmasta. Valmisteluvaiheen kesto oli noin viisi kuukautta.

### 4.1 Kehittämisorganisaatio

Lean-pilotin suunnitteluvaiheessa koottiin työryhmän, johon kuului viisi jäsentä pyrkien huomioimaan edustavuus kaikkien asiakasryhmien ja Saarikan eri kuntien osalta. Työryhmän kokoon oltiin pilotin päättyessä erittäin tyytyväisiä: pieni ryhmä sitoutti osallistujia aktiiviseen työskentelyyn ja keskustelua syntyi hyvin. Työryhmän lisäksi pilotille nimettiin ohjausryhmä, jonka kokoonpano oli laajempi sisältäen työryhmään kuuluneiden työntekijöiden esimiehiä, kollegoita sekä Keski-Suomen Sote 2020 – hankkeen edustajan. Lean-pilotin vetäjänä toimi työskentelystä opinnäytetyötä tekevä palveluohjaaja. Vetäjä rooli oli toimia kehittäjänä ja olla aktiivisesti työskentelyssä mukana.

### 4.2 Työpajatyöskentely ja Lean-asiantuntijan tuki

Työpajat ovat hyvä tapa rakentaa yhteistä ymmärrystä erityisesti sellaisissa tilanteissa, joissa osallistujat katsovat samaa asiaa hieman erilaisista näkökulmista. Osallistujat oppivat hahmottamaan, miksi toinen ajatteleeikin tästä samasta asiasta eri tavalla. Työryhmien työskentelyyn sovittiin pilotin suunnitteluvaiheessa kuusi työpajakertaa.

Kunkin työpajan kestoksi määriteltiin neljä tuntia (klo 12–16). Toisessa ohjausryhmän kokouksessa saatiin vielä lupa yhteen lisäkokoontumiseen tarvittaessa, mikä tulikin käytettyä. Jokaista työpajaa varten varattiin kokous-/neuvotteluhuone käyttöön. Tässä kehittämistyössä ei ollut mahdollista jättää työpajoissa syntynyttä materiaalia työyhteisön jäsenten kommentoitavaksi työpajojen välillä, koska kokoontumistilat olivat usean eri toimijan käytössä. Pilotissa työryhmän jäsenet osallistuivat myös ohjausryhmän kokoontumisiin.

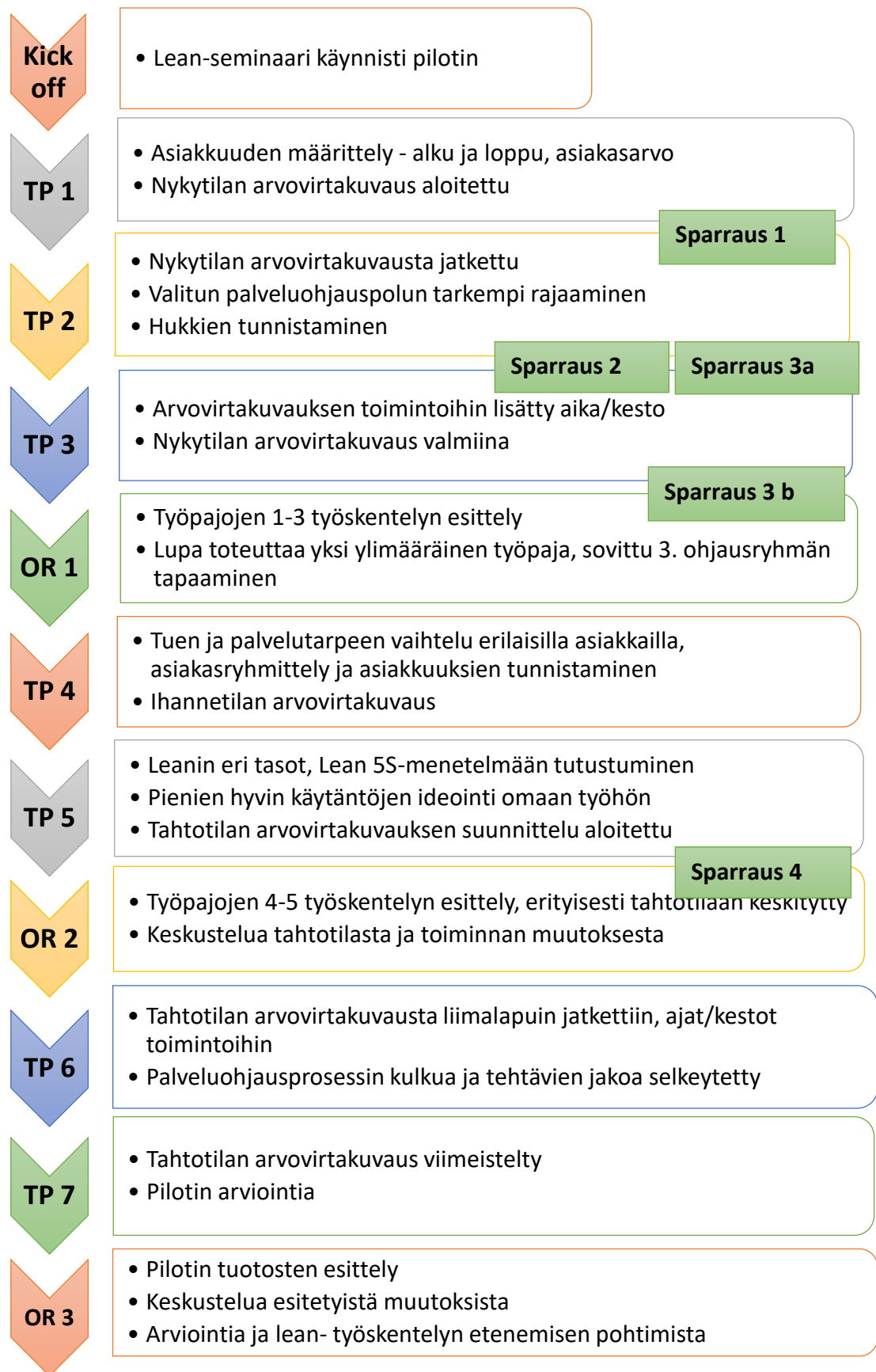
Lean-pilotille merkittävän tuen antoi Kick off – seminaarin Lean – asiantuntijoilta ostettu puhelinsparraus. Puhelinsparrausta ostettiin 4 x 2 tuntia koko pilotin ajaksi. Käytännössä sparraus toteutui viitenä puhelinkeskusteluna, kun yksi kerroista jaettiin kahteen lyhempään sessioon. Puhelinsparraukseen osallistuivat pilotin vetäjä sekä osittain myös Keski-Suomen Sote 2020 – hankkeen hanketyöntekijä. Puhelinsparrausta antaneen Lean – asiantuntijan roolia voidaan kuvata moderaattoriksi eli eräänlaiseksi valvojaksi työskentelylle. Sparrauskeskusteluja varten Lean – asiantuntijalle lähetettiin työpajoissa työstettyä materiaalia etukäteen tutustuttavaksi ja sparrauksessa saatiin vinkkejä työn viemiseksi eteenpäin. Asiantuntija pyrki ymmärtämään, mikä oli toimintamme asiakkaan kannalta katsottuna olennaista toimintaa ja mikä ei. Sparraukseen sisältyi myös lean-työskentelyyn liittyvää ohjausta sekä lisätietoa käytetyistä menetelmistä. Työpajoissa käsiteltiin jokaisen sparrauskerran antia työryhmän jäsenten kanssa jälkikäteen.

### 4.3 Pilotin eteneminen

Lean-pilotin työskentelyvaiheen eteneminen on kuvattu kuvioon 2 aikajärjestyksessä (TP= työpaja, OR= ohjausryhmä). Pilotin työskentelyvaiheen kokonaiskesto oli 11 viikkoa. Lean – pilotti aloitettiin Keski-Suomen Sote 2020 – hankkeen järjestämällä, koko päivän mittaisella, Lean – seminaarilla. Seminaarin aikana Lean – asiantuntijat

kävivät läpi Lean- ajattelun perusteet, keskeiset toimintatavat sekä yleisimmät menetelmät. Seminaari oli innostava ja ohjasi ajatuksia jatkuvan parantamisen tielle.

Työpajatyöskentely aloitettiin asiakasarvon sekä asiakkuuden alkamisen ja päättymisen määrittelyllä. Tämän jälkeen työskentely jatkui nykytilan arvovirtakartoituksen luomisella. Saarikan palveluohjausyksikkö on tehnyt toiminnastaan osaprosessikuvauksia jo aiemmin. Lean -pilotissa tätä tehtyä hyvää työtä voitiin hyödyntää ja jatkjalostaa. Nykyisestä toimintamallista alettiin etsiä niitä toimintoja, joista asiakas ei hyödy ja koko prosessikuvauksen näkökulma käännettiin asiakkaaseen. Arvovirtakartoituksen kautta päästiin käsiksi niihin kohtiin, joilla toiminnasta voidaan saada sujuvampaa hukkaa vähentäen. Käytännön työssä koettuihin ongelmatilanteisiin etsittiin ratkaisuja mm. 5 x Miksi? – menetelmää ja kalanruotokaaviota käyttäen. Lean – pilotin työskentelyvaiheen etenemistä on havainnollistettu kuviossa 2.



Kuvio 2: Lean – pilotin työskentelyvaiheen eteneminen.

Nykytilan arvovirtakuvauksen jälkeen työskentelyä jatkettiin maailmoja syleilevän ihannemallin kuvaamisella. Työryhmälle esiteltiin myös asiakasryhmittelyä ja pohdittiin, kuinka sitä voitaisiin hyödyntää palveluohjaustyössä. Lean-osaamista ja – tietoutta lisättiin työpajoissa keskustelemalla virtaustehokkuudesta ja työmenetelmien vakiinnuttamisesta. Työpajoissa perehdyttiin myös Lean-ajattelun eri abstraktiota-soihin, eli arvoihin, periaatteisiin, menetelmiin ja työkaluihin. Leanin 5S-menetelmän innoittamina työryhmän jäsenet ideoivat pieniä hyviä käytäntöjä ja realistisia muutoksia omaan työhönsä liittyen.

Tahtotila todettiin realistiseksi toimintamalliksi, jota kohti voimme edetä Lean-matkalla jatkuvan parantamisen kautta. Tahtotilan arvovirtakuvaus tehtiin jo tutuksi tulleella liimalapputekniikalla. Työskentelyn edetessä mm. täsmennettiin työntekijöiden tehtäväkuvia uuden toimintamallin mukaisiksi ja mietittiin, miten konkreettisesti pitäisi edetä tahtotilaan pääsemiseksi.

Ohjausryhmä kokoontui pilotin aikana kolme kertaa. Näissä tapaamisissa työpajatyöskentelyn tuloksia ja pilotin etenemistä esiteltiin ohjausryhmän jäsenille. Ohjausryhmältä saatiin vahvistusta siihen, että työryhmän ajatukset ovat johdon hyväksyttävissä ja työskentelyä voidaan jatkaa.

## 5 Arviointi

Jokaisen työpajan yhteydessä työskentely aloitettiin kertaamalla perusasiat: mitä ollaan tekemässä, miksi, miten on edetty tähän mennessä ja mitä tehdään seuraavaksi. Tässä yhteydessä myös arvioitiin työskentelyä ja etenemistä sekä käytettyjä menetelmiä. Työryhmä kävi refleктоivaa keskustelua omasta työstään nykytilaa kuvaattaessa ja perusteli näkemyksiään tahtotilaa varten. Jokaisen työpajan jälkeen työryhmän jäsenet arvioivat omaa osallistumistaan ja motivaatiotaan työskentelyyn yk-

sinkertaisesti asteikolla 1-5. Arviointi oli täysin subjektiiviseen tunteeseen perustuva. Arviointi pyydettiin, jotta ryhmän vetäjä pystyi vertaamaan sen tuloksia omiin havaintoihinsa ja tältä pohjalta tarvittaessa yrittää muuttamaan työskentelyä innostavampaan suuntaan menetelmiä vaihtamalla. Lisämotivointia ei työskentelyn aikana tarvittu: työryhmä osallistui erittäin aktiivisesti ja motivaatio pysyi yllä koko pilotin ajan. Motivaatioarvioinnin keskiarvoksi saatiin 3,7 ja oman osallistumisen arvioinnissa keskiarvo oli 3,5. Työpajatyöskentely oli vuorovaikutteista ja sitä voidaan pitää erittäin onnistuneena.

Viimeisen työpajan yhteydessä käytettiin havaintokehää interaktiivisena reflektointityökaluna. Havaintokehän neljä osa-alueeseen (faktat, tunne, merkitys ja toiminta) liittyvillä kysymyksillä voidaan auttaa kuulijoita ymmärtämään paremmin käsiteltävää aihetta. Se antaa myös kysyjälle palautteen siitä, ymmärsivätkö kuulijat sen, mitä haluttiin kertoa. Menetelmä perustuu ihmisten luontaiseen toimintatapaan käsitellä saamaansa tietoa: havainnoimme maailmaa, mikä herättää meissä tunnereaktioita, joiden perusteella teemme johtopäätöksiä ja toimimme. (Kantojärvi 2012, 86 – 88).

## 5.1 Pilotin anti palveluohjauksen näkökulmasta

Palveluohjaus on työskentelyä asiakasrajapinnoissa. Sitä ei voi suunnitella ja kehittää irrallaan organisaation muista rakenteista vaan sen on tapahduttava yhteistyössä muiden asiakkaan kanssa toimivien tahojen kanssa. Lean – pilotin kautta pääsimme kehittämään palveluohjaustoimintaa yhdessä kotihoidon palvelutarpeen arvioijien kanssa. Vaikka olemme Saarikan palveluohjausyksikössä pyrkineet luomaan yhteisen työskentelytavan esim. uuden kotihoidon palveluiden piiriin tulevan asiakkaan kohdalla, toi arvovirtakuvauksen tekeminen konkreettisesti esille sen, että toimintatavat hajoavat edelleen hieman eri kuntien ja asiakasryhmien kohdalla. Huomasimme toimivamme eri tavalla niissä tilanteissa, jotka arvioimme kiireellisiksi (kotihoitoon käyn-

nit piti järjestää samalle päivälle) kuin niissä, jotka eivät olleet kiireellisiä. Jouduimme pohtimaan, mikä meitä estää toimimasta kaikissa asiakastilanteissa yhtä tehokkaasti.

Lean – asiantuntija vertasi puhelinsparrauksessa hyvin toimivaa työskentelyä viestijuoksuun: kun ensimmäisen matkan juoksija tulee vaihtoalueelle, on seuraava etenijä jo kiihdyttänyt juoksunsa lähes täyteen vauhtiin ja viestikapula vaihtuu sujuvasti ilman viivytystä. Viestikapulan vaihtaminen on haastavin kohta, joka vaatii paljon harjoittelua. Palveluohjaustoiminnan näkökulmasta viestikapulan vaihto kuvastaa esim. uuden asiakkaan tietojen siirtämistä kotihoitoon ja kotihoidon palveluiden aloittamista. Pitää olla konkreettisesti selvillä, kuka ottaa kapulan vastaan. Pilotin aikana huomasimme, että liian usein viestikapula meillä ikään kuin heitettiin ilmaan odotamaan, kuka ottaa sen kiinni. Esimerkiksi tieto uudesta asiakkaasta osoitettiin Pegasos-postilla laajalle vastaanottajaryhmälle tietyllä kotihoidon alueella, koska oli epävarmuutta siitä, ketkä ovat oikeita henkilöitä, joille viesti osoittaa, miten he ovat työvuoroissa, luetaanko Pegasos-viestejä milloin jne. Viestikapulan tulee sisältää kaikki oleellinen tieto; aikaa kapulan täydentämiseen, lisätiedon hankintaan ei ole. Se, että asiakkaan tilanteesta joudutaan hankkimaan lisätietoja, voidaan nähdä myös päällekkäisenä työnä, joka leanin näkökulmasta on hukkaa. Tieto uudesta asiakkaasta pitää saada mahdollisimman hyvissä ajoin, jotta kotihoidon ”viestijuoksija” pystyy kiihdyttämään oikean alkuvauhdin kapulanvaihtohetkelle. Kotihoidossa pitää olla nimettynä vastuuhenkilö, joka pystyy heti avaamaan tarvittavat asiakastiedot eHoiva- ja Pegasos-ohjelmiin. Uudelle asiakkaalle pitää pystyä heti nimeämään oma vastuuhoitaja, joka Saarikassa toimii asiakkaan palvelutarpeen uudelleen arvioijana myöhemmin. Henkilökohtaisesti nimetyt vastuutyöntekijät sitouttavat sekä asiakasta, omaisia että hoitajia toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla. Yhteydenotot omaisilta ja asiakkailta kohdistuvat suoraan oikealle työntekijälle, palvelutarpeen uudelleen arviointi ei veny liian pitkälle ja hoito sekä huolenpito voidaan järjestää asiakaslähtöisemmin kun tilanteeseen perehtyy paremmin yksi työntekijä.

Aito asiakaslähtöinen työskentelyote ei ole vain asiakasrajapinnassa tapahtuvaa yksittäisten työntekijöiden toimintaa. Parhaimmillaan yksilökeskeinen työote läpileik-



kaa koko organisaation toimintaa. Osa asiakkaista tulee tarvitsemaan entistä yksilöllisempää palvelun tarpeen määrittelyä ja palveluohjausta tulevaisuudessa. Laajemman palveluohjaajien verkoston muodostaminen mahdollistaisi Saarikassa asiakkaan rinnalla kulkevamman työn ja siten myös kattavamman ja tuottavamman palveluohjauksen. Konsultaation tarjoaminen asiakkaan palveluohjauspolun varrella eri toimijoille vahvistaa kokemusta siitä, että asiakkaan palvelutarve on yhteisesti hallinnassa. Mielenterveyskuntoutujien ja vammaisten palveluohjauksessa on jo nyt paljon näitä elementtejä Saarikassa. Yksilökohtaisen palveluohjauksen osa-alueella rinnalla kulkevan toimintatavan laajentaminen myös ikäihmisten asiakasryhmään voidaan nähdä Saarikassa kehittämiskohteena. Osa asiakkaista selviää myös kevyemmällä tuella, joten asiakkaiden tuen tarpeen arviointi ja asiakkuuksien ryhmittely tämän mukaisesti tulisi liittää tiiviimmin palveluohjaustoimintaan tulevaisuudessa. Tässä pilotissa emme ehtineet perehtyä asiaan tarkemmin.

Palveluohjauksen näkökulmasta pilotissa ehdittiin työstää vain palveluohjauspolkua kotihoidon palveluita tarvitseville asiakkaille. Vastaavasti olisi hyvä avata nykyinen toimintatapa ainakin tukipalveluasiakkaiden ja asumispalveluiden piiriin ohjautuvien asiakkaiden osalta sekä määrittää tahtotila uudesta toimintatavasta leanin periaatteiden pohjalta. Erityisesti asumispalveluiden kohdalla voisi eri asiakasryhmien kohdalla olevista nykyisistäkin toimintakäytännöistä löytyä paljon opittavaa organisaation sisällä. Työpajatyöskentelyä voidaan pitää hyvänä menetelmänä jatkaa yhteistyötä eri toimijoiden kesken, koska se mahdollistaa kokonaiskuvan saamisen asiasta.

## **6 Yhteenveto ja johtopäätökset**

Lean- pilotista jäi hyvä pohja kehittämistyön jatkamiselle. Työpajat muodostivat hyvän alustan yhteiselle keskustelulle työskentelyn rajapinnalla, mikä jo itsessään oli arvokasta. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että työpajat itsessään eivät ratkaise yh-

tään mitään. Oleellista on se, miten työskentelyn tuloksia viedään eteenpäin ja kuinka ihmiset sitoutetaan pitkäjänteisesti mukaan kehittämistyöhön. Avainasia on, että työskentelyn tulokset analysoidaan yhdessä esimiesten kanssa ja johto sitoutuu työskentelyyn niiden jalkauttamiseksi käytäntöön.

Lean-menetelmien käyttö osoittautui onnistuneeksi ja hedelmälliseksi edistämään yhteistyö- ja toimintakäytäntöjä jo tämän lyhyen pilotin aikana. Lean – ajattelu koettiin ”järkeenkäyväksi ja kansantajuiseksi”, mitä varmasti pitkälti edesauttoi erittäin hyvin toteutettu Lean-seminaari Kick off – tilaisuutena. Arvovirtakuvauksen työstäminen oli ikään kuin työnohjauksellinen tapa käsitellä asioita, joita muuten olisi ehkä ollut vaikeampaa ottaa keskusteluun yhteistyötahojen kanssa. Asiakas on kaikille sote-toimijoille yhteinen toiminnan keskipiste ja siis neutraali tausta lähestyä myös yhteistyön ongelmakohtia.

Arvovirtakuvauksen laatiminen osoittautui pilotissa selvästi oletettua hitaammaksi ja haastavammaksi työskentelytavaksi. Ryhmän vetäjällä ei ollut aiempaa kokemusta menetelmän käytöstä. Puhelinsparrauksen kautta saatiin ohjeita menetelmän käytännön toteutukseen, mutta työskentelyä olisi saattanut nopeuttaa Lean- asiantuntijan läsnäolo työpajassa ainakin ensimmäisellä kerralla. Arvovirtakuvauksen koettiin tuovan varsinkin työskentelyn saumakohtia hyvin näkyväksi. Perinteiseen prosessikaavioon verrattuna toiminnot pystyttiin pilkkomaan vielä perusteellisemmin osiin. Kehitettävän alueen selkeä rajaaminen riittävän pieneksi on tärkeää työskentelyn napakoittamiseksi. Lean- asiantuntijan arvion mukaan työpajojen työskentely olisi voinut kestää kerralla pidempään, jotta aiheiden käsittelyssä päästäisiin ”syvällisemmälle” tasolle. Työryhmän näkemys oli, että työpajatyöskentely oli intensiivistä ja kaikki asiat niin uusia, että ajallisesti pidempi työpaja olisi tuntunut liian raskaalta. Työryhmän jäsenet kyllä yhtyivät lean-sparraajan ajatukseen siitä, että työpajan päättyessä ja työskentelyn jatkuessa seuraavalla kerralla, ei detaljeihin meneminen enää ollut yhtä helppoa. Samalle työskentelytasolle pääseminen oli välillä haastavaa ja aiheutti hieman eroavuutta asioiden käsittelytasolla.

Lean-pilotissa työstettiin palveluohjauspolku kotihoidon palveluita tarvitsevalle asiakkaalle. Kuvausta voidaan hyödyntää organisaation sisällä mm. perehdyttämisessä sekä laajemmin tulevan Keski-Suomen sosiaali- ja terveydenhuollon itsehallintoalueen yhteisiä palveluohjauksen toimintakäytäntöjä mietittäessä. Tahtotilan arvovirtakuvauksen rinnalla tulee säilyttää paikallisia hyviä käytäntöjä.

## Lähteet

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. Talentum Media. BALTO print, Liettua.

Keski-Suomen SOTE 2020. Keski-Suomen sosiaali- ja terveydenhuollon palvelukonsepti. Hankesuunnitelma Kaste II – ohjelmaan. 30.9.2013. Viitattu 3.8.2015. ([http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/68431\\_K-S\\_SOTE\\_2020 - Kastehankesuunnitelma\\_fin.pdf](http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/68431_K-S_SOTE_2020_-_Kastehankesuunnitelma_fin.pdf))

Keski-Suomen SOTE 2020-hankkeen uutiskirje 1/2015. Viitattu 3.8.2015. ([http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/75986\\_Uutiskirje\\_19\\_3\\_2015.pdf](http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/75986_Uutiskirje_19_3_2015.pdf))

Korkiala, J. 2015. Lean-koulutus Jyväskylässä 20.5.2015.

Modig, N. & Åhlström, P. 2013. Tätä on Lean. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. 3. painos. Rheologica publishing. Halmstad.

Perusturvaliikelaitos Saarikan www-sivut. [www.saarikka.fi](http://www.saarikka.fi)

Pöri, H. 2015. Lean – koulutus Jyväskylässä 20.5.2015.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. Talentum Media. BALTO print, Liettua.

Liite löytyy sähköisessä muodossa osoitteesta:

[http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/82972\\_Palveluohjauspolkua\\_kehittamassa\\_raportti.pdf](http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/82972_Palveluohjauspolkua_kehittamassa_raportti.pdf)

## Liite 3. Ongelmanratkaisua 5 x miksi analyysimenetelmällä.

Esimerkki työpajassa työstytystä välitehtävästä.



Liite 4. Keski-Suomen SOTE2020 -hankkeelle laadittu esitys ”Ensiaskeleita Lean-kehittämiseen”

# ENSIASKELEITA LEAN-KEHITTÄMISEEN

Vinkkejä organisaatiosi jatkuvan parantamisen matkalle



## 1. ASKEL



Organisaatiosi LEAN –matkan valmistelu

## VALMISTAUDU LEAN-KEHITTÄMISHANKKEESEEN

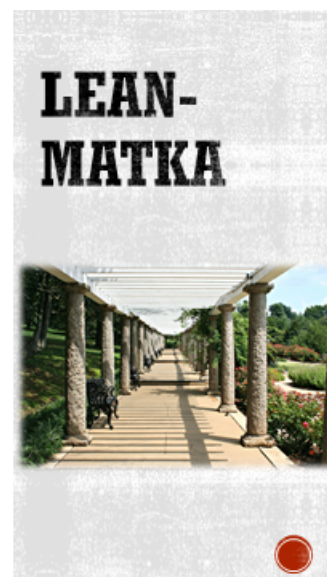
- Määritä käytössä olevat resurssit.
- Hanki tietoa Lean – ajattelusta ja toimintakulttuurista.
- Tiedota työyhteisöä hyvissä ajoin ja ota mukaan valmisteluun!
- Mikäli mahdollista, järjestä koulutus työyhteisöllesi ulkopuolisen asiantuntijan avulla tai hanki riittävä valmius kouluttaa Lean-perusteet itse.
- Määritä karkeasti kehittämisen kohde työyhteisösi kanssa. Älä aloita liian suuresta kokonaisuudesta - pieni on kaunista!
- Kehitettävän asian selkeä rajaaminen helpottaa työskentelyä.



## VALMISTAUDU LEAN-KEHITTÄMISHANKKEESEEN

- Nimeä työryhmänsä sekä sen tueksi ohjausryhmä.
- Valitse hankkeelle innostunut vetäjä.
- Säilytä työryhmänsä koko riittävän pienenä (5-7 hlöä).
- Kokoa työryhmänsä eri tahojen edustajia ja erilaista osaamista.
- Nimeä ohjausryhmään laajemmin osallistujia eri yhteistyötahoilta.
- Mieti, onko käytettävissäsi ulkopuolista sparraajaa työskentelyänne tukemaan.
- Aikatauluta työpajatyöskentely.

- Lean –filosofia antaa yleiset ohjeet kehittämistyön käynnistämiseksi.
- Jokaisen organisaation on kuitenkin itse pohdittava, mitä Lean tarkoittaa juuri meillä!
- Yksittäinen kehittämishanke ei tee organisaatiosta ”Leania”, vaan Lean tulee ymmärtää matkana.
- Lean –matkaan kuuluu prosessien jatkuva kehittäminen, johon koko henkilökunta osallistuu ja täydellisyyteen pyrkiminen.
- **Tärkeintä on asiakaskeskeisyys!**



## 2. ASKEL



Työskentelyvaihe (työpajat)



## MÄÄRITTELE KÄYTETTÄVÄT KÄSITTEET

### ASIAKAS:

- Keitä ovat kuvattavan prosessin asiakkaat?
- Mistä asiakkuus alkaa ja mihin se päättyy?



### ASIAKASARVO:

- Lean -toiminnassa arvoksi määritellään lähtökohtaisesti sellainen toiminta/asiat, josta asiakas hyötyy ja josta hän olisi esimerkiksi valmis maksamaan.
- **Avainkysymys:**  
Mikä on hyödyllistä **asiakkaamme** näkökulmasta?

## ARVOVIRTA

- Arvovirta käsittää kaikki työvaiheet / toiminnot (niin arvoa luovat, kuin ei arvoa luovat), joita tarvitaan asiakastarpeesta tuotteen tai palvelun toimittamiseen asiakkaille.
- Mikä arvovirrassa virtaa?  
→ **Virtausyksikkö** (palveluissa asiakkaiden tarpeet tai asiakas ja hänen asiansa)
- Arvovirtakuvaus auttaa tunnistamaan hukkan aiheuttajia!

- Tarkoituksena ymmärtää asiakkaan prosesseja, tarpeita ja liikkumista visualisoimalla.
- Käytä alussa aina seinälle kuvaamisen tekniikkaa ja osallista työpajan jäsenet pohtimaan työtään.
- Piirrä vasta sitten kuvaus puhtaaksi tietoteknisin välinein (esim. Excel).
- Varaa työpajaa varten Post it –liimalappuja (vihreä, keltainen ja punainen), iso paperi työskentelyalustaksi sekä maalarinteippiä.
- Kuvaa toimintoja **asiakkaan näkökulmasta!**
- Arvioi jokaiseen toimintoon sen keskimääräinen aika/kesto.
- Kerää erivärisille lapuille tai toiseen paperiin huomiot ja kommentit, joita työskennellessä syntyy.

### ARVOVIRTA- Kuvaus (VSM)

**Arvovirran  
dokumentointi ja  
kuvaaminen**

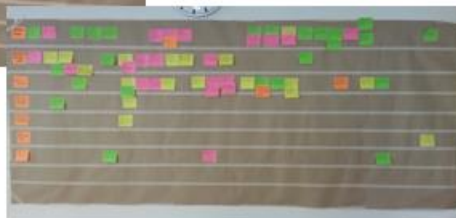


Varaa riittävän suuri paperi! Eri toimijoille voidaan rajata omat rivit esim. maalarinteipillä ja nimetä ne.



Työpajan vetäjä kirjaa ylös liimalappuihin työrukkasen keskustelua. Lappuja on helppo tarvittaessa siirtää.

Toiminnot etenevät kronologisesti vasemmalta oikealle.



Esimerkkejä Excel-pohjaan viedystä arvovirtakuvauksista



## VINKKEJÄ ARVOVIRTAKUVAUKSEN TEKEMISEEN

**Vihreä** = arvoa lisäävä toiminta/toimenpide, joka muokkaa tai muotoilee ainetta, kappaletta tai informaatiota vastaamaan asiakkaan vaatimuksia

**Keltaiset** = aputoiminta (täytyy tehdä, jotta saadaan seuraava arvoa lisäävä toiminto tehtyä, mutta asiakas ei maksaisi tästä)

**Punainen** = hukka



## VINKKEJÄ ARVOVIRTAKUVAUKSEN TEKEMISEEN

**Piirrä kuvaus puhtaaksi esim. Excel-ohjelman avulla**

- Muotoile solun koko sopivaksi sarakeleveyttä ja rivi korkeutta säätämällä
- Muotoile solut vastaamaan kutakin liimalappua (täyttöväri, reunaviiva, tekstin rivitys...)
- Ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa; tee siis kuvauksesta omannäköisesi!



## ALOITA NYKYTILAN ARVOVIRTAKUVAUKSESTA

- Kuvatkaa ensin nykyisen toiminnan mukaiset työvaiheet valitsemassasi prosessissa.
- Pohtikaa mikä luo arvoa, mikä estää sujuvaa virtausta.
- Kuvaukselle voidaan laskea läpimenoaika ja määritellä siitä arvoa lisäävä aika.
- Tunnistakaa hukan avulla ongelmakohtia ja parannuskohteita.
- Pullonkaulojen (prosessia hidastavat kohdat) syitä voidaan ratkoa esim. 5 x miksi? -menetelmän tai kalanruotokaavion avulla.

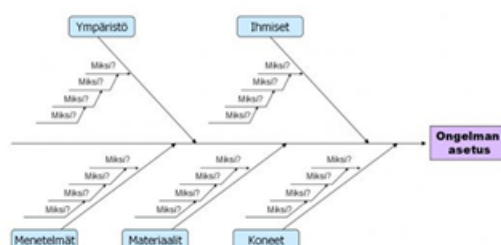


## ESIMERKKI TYÖKALUISTA ONGELMANRATKAISUUN

### 5 x Miksi?

- Analyysimenetelmä, jonka avulla voidaan löytää ongelman todellinen syy.
- Kysymällä viidesti miksi päästään syvemmälle asioiden taustoihin.
- Työkalu mahdollistaa syy- ja seuraussuhteiden selvittämisen.
- Tavoitteena löytää juurisyy ongelmaan.

### Kalanruokakaavio



## JATKA TAHTOTILAN KUVAAMISEEN

- Sama työruukkanen jatkaa nykytilan kuvaamisen analysoinnin jälkeen tulevaisuuden tahtotilan kuvaamiseen.
- Suunnitelkaa, miltä näyttää arvovirran tulevaisuustila liimalapputekniikkaa käyttäen.
- Hukkatekijöiden eliminointi tai minimointi.
- Tavoitteena sujuva, jatkuvasti virtaava asiakasprosessi.



- Tahtotila ei synny itsestään.
- Eteneminen kohti tahtotilaa vaatii muutoksia toiminnassa ja nämä askeleet kirjataan toteutussuunnitelmaan.
- Ilman toteutussuunnitelmaa tahtotilan arvovirtakuvaus jää helposti "seinäpaperiksi".
- Osana toteutussuunnitelmaa voidaan käyttää esim. 5S -menetelmää.

**LAADI  
TOTEUTUS-  
SUUNNITELMA  
TAHTOTILAAN  
PÄÄSEMISEKSI**

- Työpaikkojen organisointi ja työmenetelmien standardointi niin, että työn tuottavuus kasvaa merkittävästi.
- Poistetaan päivittäisestä työstä jatkuvasti **hukkatelkijöitä**, jotka vievät turhaa työaikaa ja synnyttävät siksi täysin turhia kustannuksia.
- Tapa toimia ja standardoida työympäristöä yhä selkeämmäksi ja turvallisemmaksi.
- Ei ole kyse "siivouskampanjasta".
- Pysyvä toimintamalli, joka parantaa laatua ja turvallisuutta, sekä luo miellyttävän ja tuottavan työympäristön.
- Käytä paljon visuaalisuutta 5S –menetelmän tukena.

## LEAN 5S – MENETELMÄ

Sortteeraus, systematisointi,  
siivous, standardointi ja  
seuranta

**"OIKEA ASIA  
OIKEALLA PAIKALLA"**



## 3. ASKEL



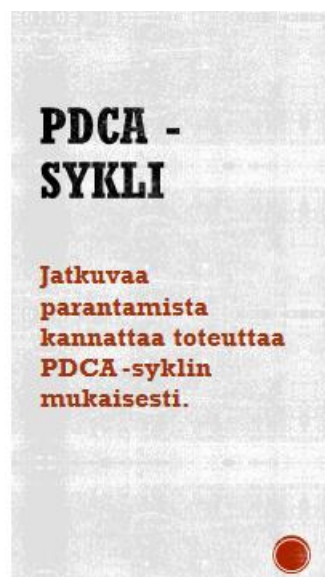
## Jatkokehittäminen

- Lean -kehitystoiminta perustuu toiminnan systemaattiseen ja jatkuvaan kehittämiseen, johon koko henkilökunta osallistuu.
- Lean on pitkäjänteistä kehitystyötä.
- Ongelmat nähdään mahdollisuuksina kehittää laatua, työskentelytehokkuutta tai työturvallisuutta.
- Kehittämällä prosessien toimivuutta ja laatua parannetaan koko yrityksen toimintaa ja kannattavuutta.

## JATKUVA PARANTA- MINEN



- **Suunnittele (Plan)** parannustoimenpide.
- **Suorita (Do)** pilotti-/kehittämishanke muutoksesta.
- **Arvioi (Check)** pilotti-/kehittämishanke. Tehdään mahdollisen korjaavat toimenpiteet.
- **Toteuta (Act)** parannus kohdealueella. Vakiinnutetaan hyviksi todetut toimintatavat kaikkialla.
- **Jatka** toiminnan kehittämistä syklin mukaisesti.



Liite löytyy sähköisessä muodossa osoitteesta:

[http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/82973\\_Tainan\\_Lean\\_esitys.pdf](http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/82973_Tainan_Lean_esitys.pdf)